



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV MANAGEMENTU**

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**NÁVRH ZMĚN MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU VE  
VYBRANÉM PODNIKU**

PROPOSAL OF CHANGES IN MOTIVATIONAL SYSTEM IN A SELECTED COMPANY

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

MASTER'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

**Bc. Kristína Harachová**

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

**doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.**

**BRNO 2021**

# Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu  
Studentka: **Bc. Kristína Harachová**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku  
Vedoucí práce: **doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.**  
Akademický rok: 2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

## Návrh změn motivačního systému ve vybraném podniku

### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod  
Cíle práce, metody a postupy zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému  
Vlastní návrhy řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem předkládané absolventské práce je na základě realizované analýzy stávajícího stavu motivačního systému navrhnout takové změny, které zvýší pracovní motivaci a spokojenost zaměstnanců ve vybraném podnikatelském subjektu.

### Základní literární prameny:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Armstrong's handbook of human resource management practice. 14th edition. London: KoganPage, 2017. ISBN 978-0-7494-7411-9.

KACHAŇÁKOVÁ, Anna, Olga NACHTMANNOVÁ a Zuzana JONIAKOVÁ, 2008. Personální manažment. Bratislava: Iura Edition. ISBN 978-80-8078-192-7.

KOUBEK, Josef, 2007. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.

PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 3., rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-9745-8.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

---

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.  
děkan

### ***Abstrakt***

Diplomová práca sa zameriava na návrh zmien v motivačnom systéme zvolenej spoločnosti. V teoretickej časti sú vysvetlené základné pojmy, definície a postupy, ktoré sú spojené s oblasťou danej problematiky. Druhá časť práce je venovaná popisu vybranej spoločnosti a analýze súčasného stavu jej motivačného systému prostredníctvom dotazníkovej metódy, skúmaním podnikových dokumentov a osobného rozhovoru. Posledná časť obsahuje vlastné návrhy riešení vyplývajúce z výsledkov uskutočnenej analýzy.

### ***Abstract***

The thesis focuses on the proposal of changes in a motivation system in the chosen company. The theoretical part explains basic terms, definitions and procedures that are connected to the analyzed topic. Second part of the paper introduces the company and analyzes the current state of a motivation system via a questionnaire, company's documents and personal interview. The last part includes the author's own suggestions of solutions resulting from the second part's analysis.

### ***Kľúčové slová***

Ľudské zdroje, motivácia, zamestnanecké benefity, spokojnosť zamestnancov

### ***Key words***

Human resources, motivation, employee benefits, employee satisfaction

### ***Bibliografická citácia***

HARACHOVÁ, Kristína. *Návrh změn motivačního systému ve vybraném podniku* [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-16]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/135217>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Zdeňka Konečná.

### ***Čestné prehlásenie***

Prehlasujem, že predložená diplomová práca je pôvodná a spracovala som ju samostatne.  
Prehlasujem, že citácie použitých prameňov sú úplné a vo svojej práci som neporušila autorské práva (v zmysle Zákona č. 121/200Sb., o práve autorskom a o právach súvisiacich s právom autorským).

V Brne dňa 16. mája 2021

.....

podpis študenta

### ***Pod'akovanie***

Ďakujem svojej vedúcej práce, pani doc. Ing. Zdeňke Konečnej, Ph.D., za odbornú pomoc a cenné rady a pripomienky, ktoré mi poskytla pri vedení mojej diplomovej práce.

# OBSAH

ÚVOD.....	10
CIELE, METODIKA PRÁCE A POSTUPY SPRACOVANIA .....	11
1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE .....	12
1.1 Riadenie ľudských zdrojov .....	12
1.1.1 Personálne plánovanie .....	14
1.1.2 Získavanie a výber zamestnancov .....	15
1.1.3 Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov .....	18
1.1.4 Pracovné prostredie.....	22
1.2 Motivácia.....	23
1.2.1 Motivačné teórie .....	24
1.2.2 Zdroje motivácie .....	28
1.2.3 Typy motivácie .....	29
1.2.4 Motivačné typy ľudí .....	30
1.3 Starostlivosť o zamestnancov.....	33
1.3.1 Spokojnosť zamestnancov .....	34
1.3.2 Motivačný program.....	35
1.3.3 Systémy odmeňovania .....	36
1.4 Zamestnanecké benefity .....	38
1.4.1 Spôsoby poskytovania benefitov .....	39
1.4.2 Cafeteria systém.....	40
1.4.3 Členenie benefitov .....	41
1.5 Zhrnutie teoretických východísk.....	44
2 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU.....	45



2.1	Charakteristika spoločnosti .....	45
2.2	Ponuka služieb .....	47
2.2.1	Core freight .....	47
2.2.2	Integrovaná logistika.....	48
2.2.3	Mimoriadna preprava.....	48
2.2.4	4PL.....	48
2.3	Organizačná štruktúra .....	49
2.4	Zamestnanci .....	49
2.4.1	Nábor zamestnancov .....	51
2.5	Dotazníkový prieskum a vyhodnotenie.....	52
2.5.1	Všeobecné údaje o účastníkoch .....	53
2.5.2	Pracovné prostredie.....	54
2.5.3	Benefity a motivácia .....	62
2.6	Zhrnutie analýzy.....	73
3	VLASTNÉ NÁVRHY RIEŠENÍ.....	75
3.1	Sick days .....	75
3.2	Relaxačná zóna.....	76
3.3	Ovocný bar .....	79
3.4	Hodnotenie výkonu zamestnancov .....	81
3.5	Odborné konferencie a workshopy .....	85
3.5.1	Konferencie.....	85
3.5.2	Workshop.....	86
3.6	Fyzioterapeutické poradenstvo.....	88
3.7	Finančné a časové zaťaženie návrhov .....	90

ZÁVER.....	92
ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV .....	94
ZOZNAM GRAFOV.....	100
ZOZNAM OBRÁZKOV .....	101
ZOZNAM TABULIEK .....	102
ZOZNAM PRÍLOH.....	103

## ÚVOD

Spokojnosť zamestnancov predstavuje veľmi významný prvok, ktorý vedie k úspechu každej firmy. Spokojní zamestnanci, ktorí sú ideálne motivovaní, dokážu spoločnosť zlepšovať vo vzťahu k výsledkom a priniesť jej úspech. Predstavujú významnú súčasť akejkol'vek spoločnosti, preto je dôležité, aby si to vedenie uvedomilo a snažilo sa udržať si svojich najlepších pracovníkov. Je teda nutné investovať nejaký čas i financie k dosiahnutiu ich spokojnosti. Aby boli zamestnanci dostatočne motivovaní, je dôležité zistiť, akými motivátormi je spoločnosť schopná ovplyvňovať ich pracovný výkon, pretože každý pracovník je motivovaný niečím iným. Ak pracovník pociťuje nedostatočnú motiváciu, ktorá vedie k jeho nespokojnosti, často sa to prejavuje na jeho pracovnom výkone a teda môže viesť aj k zníženej produktivite práce či zvýšenej fluktuácii zamestnancov.

V súčasnosti si však spoločnosti tento dôsledok veľmi dobre uvedomujú, preto sú ochotné investovať do ľudského kapitálu. Hlavným nástrojom k zvýšeniu spokojnosti, produktivity či lojality zamestnancov je motivačný systém, v ktorom benefity zohrávajú hlavnú úlohu. Pre udržanie súčasných zamestnancov a prilákanie novej pracovnej sily je podstatné disponovať dobre zostavenou ponukou zamestnaneckých benefitov, čím môže spoločnosť na trhu práce vynikať a mať silnú konkurenčnú výhodu.

Diplomová práca je rozdelená na tri časti. Teoretická časť je zameraná na vysvetlenie pojmov týkajúcich sa danej problematiky. V praktickej časti je predstavená vybraná spoločnosť GEFCO SLOVAKIA, s. r. o., ktorej zamestnanci zodpovedajú otázky v zostavenom dotazníku a ich odpovede budú následne analyzované. Na základe získaných odpovedí respondentov sa v návrhovej časti práce odporučia zmeny, ktoré by mali viesť k zlepšeniu motivačného systému a teda zvýšeniu spokojnosti pracovníkov.

## **CIELE, METODIKA PRÁCE A POSTUPY SPRACOVANIA**

Cieľom diplomovej práce je navrhnúť zmeny v motivačnom systéme, ktoré budú viesť k zvýšeniu spokojnosti a pracovnej motivácie zamestnancov na základe uskutočnenej analýzy súčasného stavu motivačného systému v spoločnosti GEFCO Slovakia, s. r. o. venujúcej sa poskytovaniu logistických služieb.

Hlavný cieľ práce je dosiahnutý pomocou nasledovných vedľajších cieľov:

- spracovaním informačných zdrojov pre priblíženie problematiky v prvej časti práce,
- popisom analyzovanej spoločnosti,
- uskutočnením obsahovej analýzy interných dokumentov,
- formuláciou otázok a vytvorením dotazníka,
- skúmaním a analyzovaním výsledkov plynúcich z odpovedí zamestnancov,
- posúdením aktuálneho stavu v spoločnosti,
- skonštruovaním návrhov na zmenu.

Pre dosiahnutie hlavného cieľa je nutné využiť niekoľko rôznych metód spracovania informácií, ktorými sú primárne dedukcia, analýza, indukcia a tiež komparácia. Pre získanie potrebných dát o súčasnom stave motivačného systému je uskutočnená obsahová analýza interných dokumentov a osobný rozhovor so zamestnankyňou personálneho oddelenia a informácie z pohľadu zamestnancov sú získané dotazníkovou metódou, pri ktorej sa berie do úvahy dĺžka dotazníka, grafická stránka dotazníka, rozdelenie dotazníka na tematické oblasti a spôsob odpovedania. Dotazník je rozdelený na 3 hlavné časti: socio-demografické otázky, otázky týkajúce sa pracovného prostredia a otázky súvisiace s benefitmi. Zámerom dotazníka je získať relevantné informácie o postojoch a názoroch zamestnancov spojených s motivačným systémom spoločnosti.

Dotazník vytvorený prostredníctvom softvéru Google Forms je následne rozoslaný zamestnancom pomocou elektronickej pošty. Po získaní všetkých odpovedí zúčastnených sú výsledky dotazníkovej metódy prevedené do programu MS Excel, v ktorom sa vytvoria tabuľky a grafy využité v práci pre prehľadné grafické zobrazenie výsledkov analýzy.

# 1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE

Teoretická časť práce vysvetľuje základné pojmy, ktorými sa diplomová práca zaoberá. Rozoberá riadenie ľudských zdrojov, do ktorého spadá mnoho aktivít, ktorými sú napríklad vytváranie pracovných miest, získavanie zamestnancov, starostlivosť o zamestnancov, odmeňovanie zamestnancov či motivácia. Pojmy a poznatky z teoretických východísk práce budú využité v praktickej časti.

## 1.1 Riadenie ľudských zdrojov

Personalistika tvorí určitú časť organizácie, ktorá sa zameriava na všetko, čo sa týka človeka v súvislosti s pracovným procesom, do ktorého spadajú činnosti ako napríklad získavanie, formovanie, fungovanie, využívanie alebo jeho organizovanie. Človek predstavuje pre spoločnosť najcennejší a najdrahší zdroj, ktorý rozhoduje o jej prosperite a konkurencieschopnosti, preto je personálna práca jadrom a najdôležitejšou oblasťou celého riadenia organizácie (Koubek, 2007, s. 13).

Pojem riadenie ľudských zdrojov sa po prvý krát objavil v 80. rokoch a jeho význam a bol skúmaný nespočtým množstvom autorov. Medzi hlavné charakteristiky tohto pojmu patrí zdôrazňovanie dôležitosti prijatia strategického prístupu, prijatie základnej filozofie, ktorá podporuje dosiahnutie konkurenčnej výhody prostredníctvom ľudského úsilia, ale aj prevládanie unitaristického prístupu nad pluralistickým vo vzťahu medzi manažermi a zamestnancami. Riadenie ľudských zdrojov sa stáva jadrom riadenia spoločnosti, a teda jeho najvýznamnejšou zložkou i najdôležitejšou úlohou všetkých manažérov (Foot, 2002, s. 11 – 12; Koubek, 2007, s. 15).

Hlavným predpokladom personálneho manažmentu je dobre navrhnutá práca. Len ak sú dobre naplánované a vykonávané pracovné miesta a funkcie, ktoré sú základnými jednotkami v organizačnej štruktúre, darí sa plniť jeho ciele (Kachaňáková, 2008, s. 50).

Ciele riadenia ľudských zdrojov sa dotýkajú niekoľkých oblastí, ku ktorým patria:

- Efektívnosť organizácie – týka sa zlepšovania a tvorenia efektívnych postupov v oblasti riadenia vedomostí a vytvárania exkluzívneho pracoviska;
- Riadenie ľudského kapitálu – zahŕňa exaktne stanovené postupy získavania a výberu zamestnancov a vzdelávacie aktivity odzrkadľujúce potreby podniku;

- Riadenie vedomostí – predstavuje rozvoj špecifických vedomostí a zručností;
- Riadenie odmeňovania – zvyšovanie motivácie zamestnancov, zosilňovať pracovnú angažovanosť a oddanosť spôsobmi, ktoré zaistia spravodlivé hodnotenie a odmeňovanie;
- Zamestnanecké vzťahy – účelom je nastavenie takej atmosféry, ktorá podporuje udržiavať produktívne a harmonické vzťahy na pracovisku medzi zamestnancami, zamestnávateľom a odbormi (EuroEkonom.sk, 2020).

Útvar riadenia ľudských zdrojov v podniku predstavuje špecializované pracovisko, ktoré je využívané na zaistenie koncepčných, metodicko-poradenských, operatívnych, evidenčných a analytických prác pre potreby riadenia ľudí. Koordinuje a usmerňuje všetkých, ktorí sú zapojení do personálneho manažmentu. Tento útvar musí mať v štruktúre postavenie vhodné na to, aby mohol vykonávať elementárne funkcie voči všetkým vedúcim pracovníkom i podnikovému okoliu (napr. úrady práce, štatistický úrad) (EuroEkonom.sk, 2020)

Funkciami riadenia ľudských zdrojov sú:

- vytváranie a analýza pracovných miest, kam spadá definovanie pracovných úloh, právomocí a zodpovedností, opis a špecifikácia pracovného miesta;
- personálne plánovanie, ktoré sa odvodzuje od ostatných plánov v spoločnosti (napríklad odhady potrieb pracovníkov, plánovanie personálneho rozvoja);
- získavanie a výber zamestnancov, pričom ide o prilákanie dostatočného počtu uchádzačov o voľné pracovné miesto a posudzovanie a selekcia uchádzačov;
- rozmiestnenie a kariéra zamestnancov zahŕňa zaradovanie nových prijatých zamestnancov na pracovné miesto, premiestňovanie pracovníkov na inú pracovnú pozíciu či trestanie zamestnancov preradením na nižšiu funkciu alebo prepustenie;
- kvalifikačná príprava a rozvoj pracovníkov zabezpečujú nepretržité vzdelávanie zamestnancov;
- hodnotenie pracovníkov, pri ktorom ide o posudzovanie pracovných výsledkov, znalostí, správania a osobnostných čŕt nutných pre úspešný výkon práce;

- motivácia a stimulácia zamestnancov, ktorá ich ovplyvňuje pri dosahovaní určitého pracovného výkonu;
- odmeňovanie zamestnancov rôznymi spôsobmi, napríklad mzdou, poskytovaním peňažných i nepeňažných benefitov;
- pracovné vzťahy, ktoré vznikajú v pracovnom prostredí medzi vedením spoločnosti, zamestnancami a odbormi;
- pracovné podmienky, medzi ktoré spadajú všetky podmienky pôsobiace na človeka v pracovnom procese a vplývajú na jeho efektívny priebeh;
- starostlivosť o zamestnancov, ktorá je definovaná pracovným prostredím, bezpečnosťou a ochranou zdravia pri práci, vedením dokumentácie, záležitosti sociálnych služieb ako stravovanie, aktivity voľného času alebo kultúrne aktivity;
- personálny informačný systém, prostredníctvom ktorého sa evidujú a spracovávajú napríklad informácie o zamestnancov alebo pracovných miestach;
- outplacement, ktorý znamená poskytovanie pomoci prepusteným zamestnancom na zaistenie zachovania dobrej povesti spoločnosti (Čechovičová, 2014; Váchal, 2013, s. 540 – 541; Koubek, 2015, s. 20 – 21).

### **1.1.1 Personálne plánovanie**

Tak isto ako pri plánovaní iných oblastí sú aj pri personálnom plánovaní rozhodujúcimi predvídanie či prognóza, pričom ide najmä o prognózu potreby pracovnej sily v spoločnosti a prognózu zdrojov pracovnej sily, ktoré umožňujú zmienenú potrebu pokryť. Najťažšou fázou personálneho plánovania je odhadovanie potreby pracovníkov, teda odhad perspektívneho množstva a štruktúry pracovných pozícií potrebných k splneniu plánovaných úloh. Plánovanie musí brať do úvahy požiadavky pripravenosti na zmeny a teda poskytovať dostatočný priestor pre pružnú reakciu na požiadavky trhu (Koubek, 2015, s. 98 – 103).

Základnou úlohou personálneho plánovania je systematické zlad'ovanie počtu a štruktúry zamestnancov, ktorých spoločnosť potrebuje, s cieľmi a úlohami organizácie na určité obdobie. Ciele plánovania ľudských zdrojov sú získavanie a udržanie takeého počtu

zamestnancov s takými zručnosťami, vedomosťami a skúsenosťami, akých spoločnosť potrebuje, najlepšie možné využívanie ľudských zdrojov, predvídanie a predchádzanie problémom s nedostatočným alebo prebytočným počtom pracovníkov. Plánovanie môže prebiehať podľa trhu práce na vnútornom trhu (vo vnútri spoločnosti) alebo na vonkajšom trhu práce, ktorý je možné chápať ako lokálny, regionálny, národný či medzinárodný trh (teda mimo prostredia spoločnosti). Personálne plánovanie je možné rozdeliť na tri oblasti a to plánovanie potreby pracovníkov (plánovanie dopytu), plánovanie pokrytia potreby pracovníkov (plánovanie zdrojov) a plánovanie rozvoja súčasne zamestnaných pracovníkov (Vaverčáková, 2018; Koubek, 2015, s. 95 – 96).

### **1.1.2 Získavanie a výber zamestnancov**

Každá organizácia sa snaží o zabezpečenie vhodného pracovného potenciálu, ktorý rozhoduje o úspešnosti každej spoločnosti. Pod pracovným potenciálom je možné si predstaviť nie len počet zamestnancov, ale aj ich vedomosti, skúsenosti, schopnosti, zručnosti, inteligenciu, talent a osobnostné charakteristiky potrebné na splnenie určených cieľov a poslania organizácie (Kachaňáková, 2008, s. 68).

Proces, ktorého cieľom je zabezpečiť organizácii včasný dostatočný počet vhodných uchádzačov o voľné pracovné miesta, sa nazýva získavanie zamestnancov. Jeho úlohou je vyhľadať vhodné pracovné zdroje, informovať o voľných pracovných miestach, motivovať potenciálnych uchádzačov o prácu a sústrediť o nich základné informácie a zabezpečovať zmienené činnosti z organizačnej i administratívnej stránky. V procese získavania sa stretáva potreba pracovnej sily s potenciálnymi uchádzačmi o pracovné miesto (Kachaňáková, 2008, s. 69; Váchal, 2008, s. 27).

Získavanie zamestnancov patrí k celkovému procesu formovania pracovného potenciálu organizácie (staffingu). Základmi staffingu sú personálne plánovanie a analýza práce, ktoré poskytujú reálne kontúry potrebných zamestnancov. Získaním zamestnancov staffing nekončí, nadväzujú naň ďalšie funkcie riadenia ľudských zdrojov – výber, orientácia a adaptácia, kvalifikačný rozvoj a riadenie kariéry (Kachaňáková, 2008, s. 70).

Adekvátny pomer kvalifikácie a skúseností, ktorý zamestnávateľ požaduje, je možné získať vo vyhovujúcom rozsahu len vtedy, keď vieme, na ktoré kvalifikácie sa permanentne kladie dôraz. Na základe tohto vyhodnotenia môžu tí, ktorí sú zodpovední za prijímanie zamestnancov, fungovať ako riadenie zdrojov. Títo ľudia musia dobre ovládať všetky prvky



vedenia prijímacieho pohovoru a musia ručiť za to, že v tomto procese nebude dochádzať k diskriminácii (Martin, 2007, s. 259).

Proces získavania pracovníkov je dvojstrannou záležitosťou. To, či sa zhodnú predstavy organizácie a uchádzača závisí od aktuálnej situácie na trhu práce a načasovaní aktivít oboch strán. Nasledujúci postup je zahrnutý v procese získavania, ktorý je zavŕšený výberom:

- analýza práce, identifikácia znalostí, schopností, zručností a ostatných osobnostných charakteristík, ktoré sú vyžadované od uchádzača a plánovanie ľudských zdrojov,
- spracovanie stratégie získavania (aká pracovná sila, z akých zdrojov, akými metódami, za aké náklady, v akom časovom pláne...),
- výber vrátane vytvorenia metodiky výberu (predvýber uchádzačov na základe nimi poskytnutých materiálov, testovanie, assessment centre, výberový rozhovor)
- hodnotenie účinnosti získavania a výberu (Dvořáková, 2007, s. 134).

Získavanie pracovníkov by malo začať plánovaním, ktoré určuje, koľko a aká pracovná sila je potrebná pre organizáciu a od kedy. Od toho sa odvodzuje načasovanie začiatku oslovenia vonkajšieho a vnútorného trhu práce. Strategické úvahy personalistov v rámci získavania môžu byť podložené dvojakými analýzami. Analýzou vonkajšieho trhu práce a spádového územia dojazdu do práce pre odhadnutie demografickej, sociálnej, kvalifikačnej a profesijnej štruktúry uchádzačov a analýzou vnútorných ľudských zdrojov, ktorej účelom je zistiť vývoj fluktuácie zamestnancov či vnútornú mobilitu (Dvořáková, 2007, s. 134).

Vo všetkých spoločnostiach, či malých alebo veľkých, je potrebné písomné formulovanie požiadaviek na pracovné miesto. Zo skúseností vyplýva, že čím presnejšie sú požiadavky na pracovnú pozíciu, kvalifikáciu a prax premyslené, tým viac je pravdepodobné, že prijímanie nových zamestnancov do funkcií bude úspešnejšie (Martin, 2007, s. 261).

Pre získavanie zamestnancov existuje niekoľko zdrojov, ktoré môžu zamestnávateľia využívať. Medzi ne patrí napríklad:

- Povýšenie v rámci organizácie – miesto môže byť obsadené zamestnancom z rovnakého, ale aj z iného oddelenia, preto je odporúčané povýšenú osobu zaškoliť a potrebné jej poskytnúť skúšobné obdobie.

- Úrad práce – pri využívaní tohto zdroja je počet vyhovujúcich uchádzačov vhodných na obsadenie pracovného miesta obmedzený. Pracovné miesto, osoba i mzdový systém musí byť navrhnutý a prediskutovaný s miestnym úradom práce.
- Inzercia – v minulosti boli často využívané médiá (komerčný rozhlas, televízia), prípadne tlačoviny (napríklad letáky), v súčasnosti sa najviac využíva online platforma (internetové portály ako Profesia.sk a iné) (Martin, 2007, s. 265 – 266).

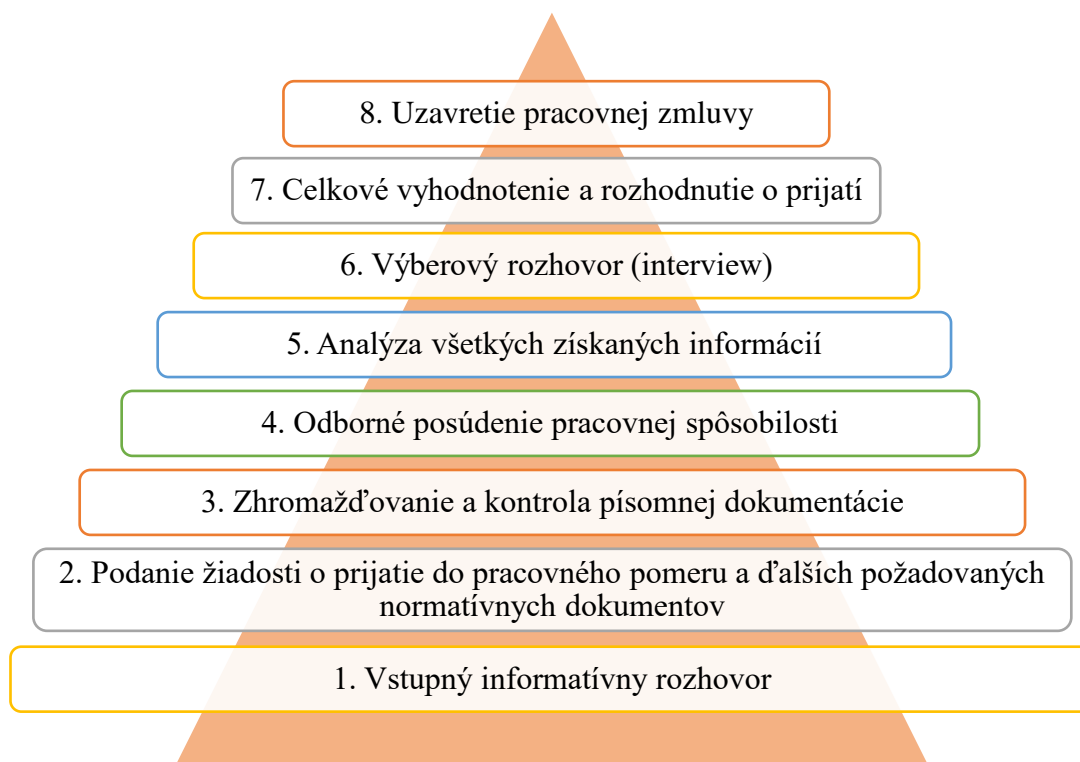
O zamestnanie sa môže uchádzať i človek, ktorý sa samostatne prihlási, posiela životopis „naslepo“ a nereaguje na konkrétnu zverejnenú ponuku práce.. Vtedy zamestnávateľ dostáva nevyžiadané a neočakávané žiadosti o zamestnanie. S týmto sa najčastejšie organizácie stretávajú pri absolventoch škôl a uchádzačov o manuálnu i administratívnu prácu. K výberovému pohovoru býva pozvaná zväčša len zanedbateľná časť záujemcov, čo býva spôsobené aj tým, že ich životopis neobsahuje kľúčové pracovné spôsobilosti alebo jeho zaslanie načasovali v nesprávnu dobu (Dvořáková, 2007, s. 136).

Pre získavanie zamestnancov môže byť využívaný headhunting („lov hláv“), ktorý sa využíva pri obsadzovaní vyšších pozícií, pri ktorých sú špecifikované presné pracovné požiadavky, pričom spoločnosť má len malú voľbu zodpovedajúcich jedincov, ktorými by mohla tieto pozície obsadiť. Kandidáti sú osoby, ktoré v danej dobe pracujú v inej organizácii a konzultanti sa o nich domnievajú, že by mohli poskytnúť spoločnosti vhodné skúsenosti. V tomto prípade musí existovať lákadlo k privábaniu jedinca zo situácie, ktorú by mu za iných okolností nenapadlo opustiť (Martin, 2007, s. 266 – 267).

Výber zamestnancov je rozhodovací proces, ktorého cieľom je posúdiť a vybrať najvhodnejšieho kandidáta s najlepšimi predpokladmi na výkon práce na základe získaných informácií o uchádzačoch. V tomto procese manažéri v úzkej spolupráci s personálnym útvarom rozhodujú o potencionálnom zamestnancovi z hľadiska pracovných aj sociálnych požiadaviek kladených na pracovné miesto. Pri výbere sa berú do úvahy nie len odborné, ale aj osobnostné charakteristiky (Kachaňáková, 2008, s. 91).

Výber zamestnancov je väčšinou prezentovaný ako proces pozostávajúci z ôsmich na seba nadväzujúcich stupňov, ktoré sú názorne zobrazené na Obrázku č. 1. Ak sa obsadzuje iba jedno pracovné miesto, proces predstavuje tvar pyramídy, prípadne lichobežníka v prípade prijímania viacerých uchádzačov na pracovné miesto. Skupina vyhovujúcich uchádzačov

je spravidla väčšia ako počet obsadzovaných miest, preto je nevyhnutné postupne vylučovať menej vhodných kandidátov (Kachaňáková, 2008, s. 94).



**Obrázok č. 1: Jednotlivé stupne procesu výberu zamestnancov**  
(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Kachaňáková, 2008, s. 94)

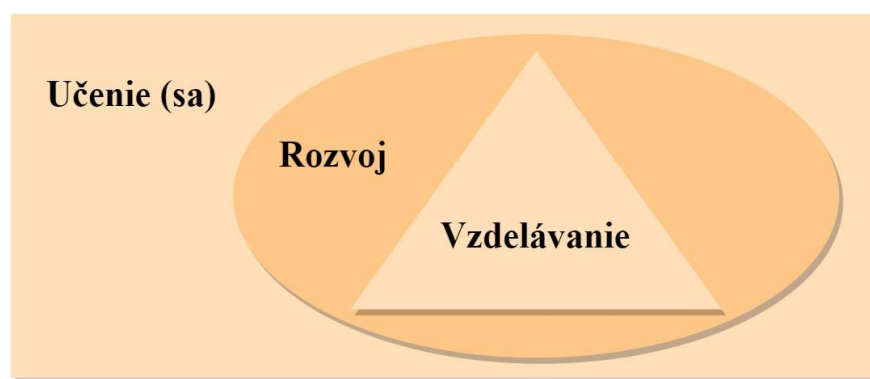
Dôležitou zásadou politiky výberu pracovníkov je vyberanie na základe ich schopností vykonávať prácu, teda žiadna spoločnosť by nemala brať do úvahy iné kritéria, napríklad sympatie, príbuzenský vzťah či vierovyznanie. Výber je dvojstranná záležitosť, kde uchádzač si vyberá organizáciu a naopak. Uchádzač je teda rovnocenným a rovnoprávnym partnerom, preto by sa k nemu mala organizácia správať primerane, neklamať, neplytvať jeho časom, neposkytovať zámerne nepravdivé informácie či nenechávať ho zbytočne v neistote (Koubek, 2007, s. 184).

### **1.1.3 Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov**

Neustále prehlbovanie a rozširovanie znalostí a schopností je nutnosťou v súčasnej dobe pre človeka ako fungujúcu pracovnú silu, pretože moderná spoločnosť sa sústavne mení. V tejto spoločnosti je vzdelávanie a formovanie pracovných schopností celoživotným procesom, v ktorom zohráva podstatnú úlohu organizácia a jej organizované vzdelávacie aktivity. Zásadným zákonom podnikania a úspešnosti spoločností je flexibilita a pripravenosť

na zmeny, pričom flexibilitu vytvárajú flexibilní ľudia, ktorí sú pripravený na zmenu a túto zmenu akceptujú a podporujú ju (Koubek, 2007, s. 252).

Je dôležité zmieniť rozdiely medzi učením, rozvojom a vzdelávaním, pretože často dochádza k zámene týchto pojmov. Učenie sa predstavuje proces, ktorý zahŕňa nové poznatky i nové konanie a zastrešuje viac než vzdelávanie a rozvoj. Učenie môže prebiehať organizovane, ale aj spontánne bez toho, aby sme o tom vedeli. Rozvoj prináša dosiahnutie požadovanej zmeny prostredníctvom učenia sa. Vzdelávanie je organizovaný a inštitucionalizovaný spôsob učenia, v ktorom prebiehajúce aktivity majú svoje ohraničenie, svoj začiatok a koniec (Hroník, 2007, s. 31).



**Obrázok č. 2: Vzťah učenia sa, rozvoja a vzdelávania**  
(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Hroník, 2007, s. 31)

Existuje niekoľko dôležitých dôvodov, prečo sa organizácie, ktoré chcú byť úspešné a konkurencieschopné, musia venovať vzdelávaniu a rozvoju svojich pracovníkov, napríklad:

- Neustále vznikajú nové technológie čím znalosti a schopnosti ľudí zastarávajú.
- Premenlivosť trhu výrobkov a služieb vyžaduje pružnú reakciu organizácií a ich pracovníkov.
- Výraznejšia orientácia na kvalitu výrobkov a služieb.
- Častá premenlivosť podnikateľského prostredia vyžaduje neustálu reakciu.
- Rozvoj informačných technológií a ich využívanie (Koubek, 2007, s. 252).

V systéme formovania pracovných schopností človeka sa najčastejšie diferencujú tri oblasti a to oblasť všeobecného vzdelávania, oblasť odborného vzdelávania a oblasť rozvoja (Koubek, 2007, s. 254).

Obrázok č. 2 podrobnejšie zobrazuje tento systém a aktivity organizácie.



**Obrázok č. 3: Systém formovanie pracovných schopností človeka**  
(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Koubek, 2007, s. 255)

Oblasť všeobecného vzdelávania formuje základné a všeobecné znalosti, ktoré človeku umožňujú žiť v spoločnosti. V nadväznosti na ne môže získavať a rozvíjať špecializované schopnosti či vlastnosti. Oblasť odborného vzdelávania (tiež nazývané training) zahŕňa procesy prípravy na povolanie, formovanie špecifických znalostí a schopností či prispôbovanie sa meniacim sa požiadavkám na pracovné miesto, teda je orientovaná na zamestnanie. Oblasť rozvoja (ďalšieho vzdelávania, rozširovanie kvalifikácie) je orientovaná na získanie širšieho spektra znalostí a schopností, než aké sú nutné pre výkon súčasného zamestnania. Ide viac-menej o formovanie pracovného potenciálu, pričom formuje i osobnosť jedinca tak, aby lepšie prispieval k plneniu cieľov organizácie a k zlepšovaniu medziľudských vzťahov na pracovisku (Koubek, 2007, s. 255 – 257).

Prioritou každej spoločnosti by malo byť vytváranie priestoru pre osobnostný rozvoj zamestnancov, ku ktorému patrí aj rôznorodá ponuka kurzov v oblasti hard skills ale i soft skills. Samotné plánovanie vzdelávania pracovníkov by malo prebiehať v konkrétnom cykle – od analýzy pracovnej náplne, cez zistenie vzdelávacích potrieb a rozvoja pracovníkov až po plánovanie a uskutočnenie vzdelávania s hodnotením na záver. Analýza vzdelávacích potrieb zahŕňa identifikáciu disproporcie medzi požiadavkami na vykonávanie pozície a schopnosťami zamestnanca, pričom sú dôležité aj informácie o stratégii spoločnosti či predstavy a očakávania pracovníkov o ich kariére a osobnostnom rozvoji. Veľmi dôležitými sú preto pravidelné hodnotiace pohovory, pri ktorých sa nehodnotí iba výkon, ale súčasťou je aj priestor pre identifikáciu vzdelávacích potrieb a plánovanie kariérneho rozvoja. Pre firmu i pracovníka majú takto zistené vzdelávacie potreby skutočný význam, pre vedúceho zamestnanca je to ďalšia agenda (Žilková, 2020).

Pri vzdelávaní pracovníkov rozoznávame dva druhy metód: vzdelávanie na pracovisku a vzdelávanie mimo pracoviska. Vzdelávanie na pracovisku kladie dôraz na ovládnutie potrebných znalostí a osvojenie si požadovaného pracovného jednaní a sú považované za vhodnejšie vzdelávanie pre menej kvalifikačne náročné profesie. Na druhej strane, metódy vzdelávania pracovníkov mimo pracoviska sú zameriavané na získavanie a používanie odborných znalostí a vhodnejšie sú pre vedúcich zamestnancov na všetkých organizačných úrovniach (Dvořáková, 2007, s. 298).

Skupina metód vzdelávania na pracovisku spája metódy spoločným rysom, ktorým je možnosť individuálneho prístupu k vzdelávanému zamestnancovi, pri čom je možné rešpektovať jeho osobnosť a tiež špecifický prístup k osvojovaniu si informácií a znalostí. Do tejto skupiny metód sa zaraďujú:

- inštrukťáž pri výkone práce,
- asistovanie
- rotácia práce (striedanie pracovných úloh),
- coaching, mentoring (Dvořáková, 2007, s. 299).

Metódy vzdelávania mimo pracoviska majú predovšetkým hromadný charakter, zameriavajú sa na viacerých účastníkov. Bývajú zabezpečené internými vzdelávacími

útvarmi, ktoré dôverne poznajú prostredie organizácie a môžu sa zamerať na naliehavé problémy, alebo aj externými školiteľmi či vzdelávacími inštitúciami. Tie majú výhodu obohatenia zúčastnených o nové nápady a odhalenie doposiaľ neobjavených aspektov problémov. Patria sem metódy ako:

- prednáška,
- demonštrovanie,
- workshop a prípadové štúdie,
- simulácie,
- assessment centre (diagnosticko-výcvikový program),
- outdoor training (učenie sa hrou/pohybovými aktivitami) ,
- hranie rolí (Dvořáková, 2007, s. 300 – 301).

V praxi sa dá stretnúť aj s metódami, ktoré sú na rozhraní medzi pracoviskom a mimo pracoviska, ako napríklad pracovné porady, poradenstvo, trainee programs (programy odbornej prípravy nádejných zamestnancov), samoštúdium alebo aj e-learning (Dvořáková, 2007, s. 302 – 303).

#### **1.1.4 Pracovné prostredie**

Činitele, ktoré pôsobia na pracovníkov v priebehu pracovného procesu, sa dajú chápať ako pracovné prostredie. Tieto činitele môžu mať fyzikálny, chemický, biologický, sociálny a kultúrny charakter. Je nutné vyvarovať sa nepriaznivým podmienkam prostredia, pretože môžu stupňovať pracovnú záťaž. Zamestnanec musí vynakladať úsilie na prekonávanie vplyvov brániacich mu v jeho práci a po dlhšom čase je potrebné počítať i s jeho zdravotným či morálnym poškodením. Takéto prostredie môže vyvolať odpor alebo nespokojnosť a následne klesá pracovný výkon (Dvořáková, 2007, s. 230; Němec, 2014, s. 102).

Pohodu na pracovisku ovplyvňuje jeho farebné riešenie. Farba slúži ako prostriedok pre zlepšenie svetelných podmienok, psychologického ovplyvnenia pracovníka a dosiahnutie estetických účinkov. Podľa psychologického účinku sa farby delia na teplé (červená, žltá), neutrálne (biela, čierna) a studené (zelená, modrá). Teplé farby podnecujú k činnosti,

vyvolávajú dojem tepla a pôsobia živo, studené farby sa spájajú s chladom, podporujú duševné sústredenie a upokojujú. Pôsobia i na priestorové vnímanie, pričom teplé a syté farby priestor opticky zmenšujú a studené ho opticky zväčšujú (Dvořáková, 2007, s. 231).

Medzi ďalšie faktory ovplyvňujúce pracovné prostredie patria osvetlenie, mikroklimatické podmienky, škodliviny v pracovnom ovzduší alebo aj hluk. Osvietenosť predstavuje množstvo svetla na danej ploche a jeho hodnota, pod ktorú nesmie klesnúť, je stanovená normou. Najpriaznivejším a príjemným osvetlením pre človeka je však denné svetlo, ktoré má nezastupiteľný zdravotný význam. Pri umelom osvetlení je dôležitý výber svetelného zdroja, druhu svietidiel a ich rozmiestnenie (Dvořáková, 2007, s. 231 – 232).

Mikroklimatickými podmienkami sa rozumie teplota vzduchu, relatívna vlhkosť vzduchu a rýchlosť prúdenia vzduchu. Nevhodne ale i škodlivo môže na ľudský organizmus pôsobiť nadmerné množstvo tepla aj veľmi nízke teploty. Pre človeka je dôležité zaistenie tepelnej rovnováhy, preto sa optimálne klimatické hodnoty stanovujú podľa podmienok konkrétneho pracoviska a druhu vykonávanej práce (Dvořáková, 2007, s. 232; Němec, 2014, s. 103).

Medzi najčastejšie škodliviny v pracovnom ovzduší patrí prach. Prípustné limity prachu sú stanovené ako časovo vážené priemery koncentrácií za pracovnú zmenu. Toxickými škodlivinami sú rôzne látky organickej a anorganickej chémie (Dvořáková, 2007, s. 233).

V súčasnosti je hluk považovaný za veľmi vážnu škodlivinu, pretože pôsobí na organizmus sústavne a skryto, jeho účinky sa kumulujú a na zdravotnom stave zamestnanca sa prejaví až po dlhšej dobe. Za hluk je všeobecne považovaný každý zvuk, ktorý je človeku nepríjemný, rušivý alebo škodlivý. Nepríjemný zvuk má vplyv na emocionálny postoj a motiváciu, rušivý zvyšuje pracovnú záťaž a škodlivý zvuk má škodlivé následky na sluchových orgánoch a tiež môže spôsobovať zhoršenie stavu nervovej sústavy. Ochrana zdravia pracovníkov pred hlukom býva veľmi náročná, pričom sa uprednostňujú prostriedky kolektívnej ochrany pred individuálnou ochranou, napríklad odstránenie príčiny hluku či izolovanie zdroja hluku (Dvořáková, 2007, s. 234; Němec, 2014, s. 104).

## **1.2 Motivácia**

Motivácia zamestnancov patrí k primárnym úlohám aj zodpovednostiam ich vedúcich. Dôvodom je to, že motivovaní pracovníci pracujú usilovnejšie, sú ochotnejší a robia menší počet chýb. Dosahujú lepšie výsledky a vyžadujú tak menší dohľad a kontrolu (Urban, 2017, s. 12).



Motivácia spočíva v identifikácii harmónie medzi tým, čo individuálny človek pociťuje ako svoje vnútorné potreby, a tým, čo by mal pre spoločnosť vykonávať. Nekompatibilita medzi týmito dvomi aspektami môže byť riešená dvomi spôsobmi. Na človeka môže zamestnávateľ pôsobiť tak, aby sa zmenil do podoby vhodnej pre plnenie úloh. Krátkodobo je toto riešenie spojené s nátlakom, no v dlhodobom horizonte môže byť toto pôsobenie úspešné. Druhý spôsob spočíva v tom, že sa bude spoločnosť snažiť o to, aby úlohy vyšli v ústrety danému človeku, napríklad prispôbiť podmienky pre splnenie úloh jeho požiadavkám (Plamínek, 2008, s. 80).

Z uvedeného vyplýva existencia účinného princípu, ktorý môže byť nazývaný „zlatým pravidlom“. Jeho formulácia je nasledovná: Nepritesávajte ľuďi k obrazu ich úloh, ale snažte sa prispôbovať úlohy ľuďom a ich momentálnym motivátorom (Plamínek, 2008, s. 80).

Motivácia by mala byť prispôbovaná na každého zamestnanca osobitne. Podnik a jeho vedúci pracovníci by mali vyvíjať cielené úsilie, nájsť a byť schopní použiť správne motivačné nástroje a faktory, ktoré majú vplyv na spokojnosť a motiváciu zamestnancov. Na to, aby boli zamestnanci dlhodobo verní, nie iba spokojní, je potrebné využívať rôzne formy motivácie, aby pracovníkov bavila ich práca a vykonávali ju s radosťou (Efektívna motivácia zamestnancov, 2020).

*„Čo motivuje jedného zamestnanca, nemusí motivovať ostatných. Jednoduchý návod umožňujúci motivovať všetkých neexistuje.“* (Efektívna motivácia zamestnancov, 2020)

### **1.2.1 Motivačné teórie**

Existuje veľmi veľa faktorov, ktoré dokážu ovplyvňovať pracovnú motiváciu, a to priaznivo i nepriaznivo. Triedia sa do určitých spoločných skupín, a to z niekoľkých hľadísk (Urban, 2017, s. 15).

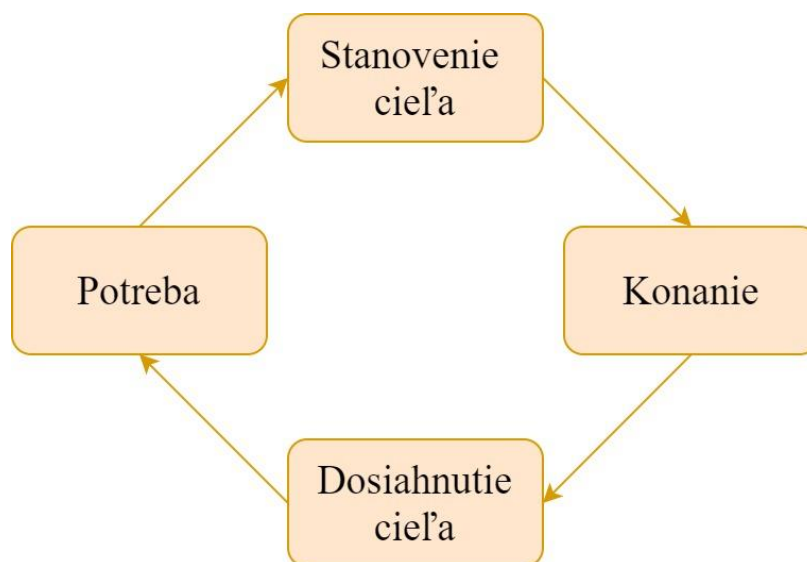
#### **Teória inštrumentality**

Teória inštrumentality vychádza z presvedčenia, že odmeny a tresty sú najefektívnejším prostriedkom utvárania správania. Ľudia budú motivovaní k práci, ak budú odmeny a tresty viazané na ich výkon, čo znamená, že vyplácanie odmeny bude podmienené efektívnym výkonom. Táto teória je založená na systéme kontroly a nerešpektuje ďalšie ľudské potreby. Nezohľadňuje tiež skutočnosť, že formálny systém kontroly môže byť ovplyvnený vzťahmi medzi zamestnancami (Armstrong, 2006, s. 253).

## Teórie zamerané na obsah

Identifikovanie faktorom, ktoré súvisia s motiváciou predstavuje cieľ teórií zameraných na obsah. Vychádzajú z presvedčenia, že obsahom motivácie sú potreby, pričom neuspokojená potreba vyvoláva nerovnováhu (Armstrong, 2015, s. 220).

Na obrázku č. 3 je zobrazený proces motivácie, ktorý udáva, že motivácia je iniciovaná vedomým alebo nevedomým poznaním neuspokojených potrieb. Tieto potreby vytvárajú želania, ktoré predstavujú túžbu niečo získať alebo dosiahnuť. Potom sa stanovujú ciele, ktoré by mali uspokojiť tieto potreby a túžby, a spôsob dosiahnutia cieľov. Keď je cieľ splnený, potreba je uspokojená a spôsob dosiahnutia cieľu bude zopakovaný pri ďalšej podobnej potrebe. V opačnom prípade bude nutné zmeniť použitý spôsob (Armstrong, 2006, s. 253).



**Obrázok č. 4: Proces motivácie**  
(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Armstrong, 2006, s. 253)

## *Maslowova hierarchia potrieb*

Hierarchické triedenie potrieb patrí medzi obľúbené modely pracovnej motivácie. Autorom je Abraham Maslow, ktorý vychádza z toho, že ľudské potreby, ktoré uspokojuje práca, majú hierarchickú povahu, to znamená, že sú uspokojované postupne. Maslowova pyramída potrieb je založená na 5 skupinách motivačných faktorov:

- Potreby fyziologické, ktorých uspokojenie je podmienkou prežitia. V práci ide o uspokojenie prostredníctvom mzdy za prácu.

- Potreby istoty, bezpečia a zdravia, ktoré sú uspokojené pracovnými podmienkami a prostredím pracoviska.
- Potreby sociálne (priateľstvo, spoločenské prijatie atď.) uspokojované príjemnou atmosférou na pracovisku, ale aj sociálnymi kontaktami, ktoré práca umožňuje.
- Potreby uznania (ocenenie, sebaúcta, úspech, rešpekt atď.) často označované ako potreby vlastného ega, ktoré zvyšujú vlastné sebavedomie, ak sú uspokojené.
- Potreby sebarealizácie, ku ktorým patrí potreba rozvíjať vlastné schopnosti, získavanie nových skúseností, byť v práci kreatívny apod. (Urban, 2017, s. 16).

### ***Alderferova teória ERG***

Alderferova teória je jednoduchšia a presvedčivejšia a je založená na existencii troch kľúčových kategórií potrieb:

- Existencia – do tejto kategórie spadá napríklad hlad, mzda, pracovné podmienky;
- Spolupatričnosť – ľudia sa potrebujú zapojiť do prostredia, v ktorom žijú (napríklad pochopenie, prijatie);
- Rast – najvýznamnejšia kategória potrieb, ľudia hľadajú príležitosti (Armstrong, 2015, s. 221).

C. Alderfer neuznáva hierarchické usporiadanie potrieb Maslowa, aj pri neuspokojení fyziologických potrieb môže človek túžiť a snažiť sa dosiahnuť uspokojenie v rastových potrebách, pričom určitá vzájomná závislosť medzi potrebami podľa Alderfera existuje a nazýva sa frustračná regresia. Tento mechanizmus môže nadobúdať dve podoby:

- frustračný cyklus vzťahový, pri ktorom uspokojenie existenčných potrieb vedie k potrebám vzťahovým, avšak ak nie sú vzťahové potreby uspokojené, dochádza k zvýšeniu existenčných potrieb,
- frustračný cyklus rastový, ktorý znamená, že uspokojenie vzťahových potrieb upevňuje význam rastových potrieb, ale keď sú rastové potreby neuspokojené, rastie potreba uspokojenia vzťahov (Mikuláščík, 2007, s.140 – 141).

### ***Herzbergov dvojfaktorový model***

Dvojfaktorový model bol založený na skúmaní zdrojov spokojnosti alebo nespokojnosti s prácou u účtovníkov a technikov. Boli im kladené otázky na to, čo v nich vyvoláva dobré alebo zlé pocity pri myšlienke na prácu. Herzberg prišiel k záveru, že sa objavujú dve skupiny faktorov ovplyvňujúce pocity spokojnosti – motivačné faktory a hygienické faktory. Motivačné faktory súvisia s obsahom práce a zahŕňajú potrebu vykonávať prácu a dosiahnuť úspech, zodpovednosť alebo možnosť povýšenia. Sú to potreby, ktoré predstavujú vnútorné motivátory a súvisia s vnútornou motiváciou. Hygienické faktory súvisia s kontextom práce, vrátane mzdy a pracovných podmienok. Slúžia k prevencii nespokojnosti s prácou, pričom majú len malý vplyv na pozitívne postoje k práci (Armstrong, 2015, s. 221 – 222).

### **Teórie zamerané na proces**

V týchto teóriách sa kladie dôraz na psychické procesy a sily, ktoré dokážu meniť motiváciu. Označované sú aj ako kognitívne teórie, pretože sa zaoberajú ľudským vnímaním pracovného prostredia a spôsobmi, ktorými ľudia prostredie interpretujú a chápu (Armstrong, 2015, s. 222).

### ***Teória posilnenia***

Základom najstaršej a najjednoduchšej teórie zameranej na proces je tzv. zákon účinku (zákon efektu), podľa ktorého si ľudia v priebehu času uvedomujú súvislosti medzi svojimi činnosťami a dôsledky týchto činností, čo pôsobí na ich budúce správanie. Keď sú presvedčení, že sa v minulosti niečo osvedčilo, tak to vyskúšajú znovu. Teória posilnenia naznačuje, že ľudí je možné motivovať tak, že ich budeme ovládať ako stroje. Motivačné teórie, ktoré sú založené na tejto teórii, nevenujú pozornosť vplyvu očakávaní, kedy nie je zrejmé, čo by spelo k posilneniu alebo oslabeniu reakcií (Armstrong, 2015, s. 223).

### ***Teória očakávania***

Teória očakávania vychádza z názoru, že vysokou motiváciou zaistia, keď jednotlivci budú vedieť, čo majú robiť, aby boli hodní odmeny, keď očakávajú, že budú môcť získať odmenu a keď očakávajú, že pre odmenu budú musieť vynaložiť určité úsilie. Chápanie očakávania bolo primárne súčasťou teórie VIE (valencia – inštrumentalita – expektácia). Valencia predstavuje hodnotu, inštrumentalita zase presvedčenie, že keď vykonáme jednu vec, bude

to viesť k inej. Expektácia je pravdepodobnosť, pri ktorej vynaložené úsilie povedie k predpokladanému výsledku (Armstrong, 2015, s. 223).

Sila očakávania môže plynúť z posledných skúseností, avšak ľudia sú často vystavovaní novým situáciám, kedy skúsenosti nie sú dostačujúce. Vtedy môže dôjsť k zníženiu motivácie. Tá je možná iba vtedy, keď existuje presne vnímaný a využiteľný vzťah medzi výkonom a výsledkom, ak výsledok predstavuje prostriedok k uspokojeniu potrieb. Vnútorná motivácia býva silnejšia než vonkajšia, pretože si ľudia vedia kontrolovať svoje výsledky a môžu sa spoľahnúť na svoje doterajšie skúsenosti (Armstrong, 2015, s. 223).

### ***Teória cieľa***

Teória cieľa vychádza z presvedčenia, že motivácia a výkon sa zlepšia, ak budú stanovené konkrétne ciele individuálne. Zlepšia sa v prípade, že budú tieto ciele akceptované a budú dosiahnuteľné, aj napriek ich náročnosti, pričom jednotlivci vyžadujú spätnú väzbu týkajúcu sa ich výkonu. Ciele je potrebné definovať zrozumiteľne a jednoznačne a je dôležité, aby sa jednotlivci podieľali na ich stanovovaní, pretože to umožňuje dohodnúť primerane náročné ciele. Veľmi nápomocná je spätná väzba v udržovaní motivácie, najmä smerom k dosahovaniu vyšších cieľov (Armstrong, 2015, s. 225).

### ***Teória spravodlivosti***

Teória spravodlivosti sa zaoberá spôsobom vnímania toho, ako sa s ľuďmi zaobchádza v porovnaní s inými. Zamestnanci spravidla posudzujú spravodlivosť svojich odmien (výstupov) vo vzťahu k svojmu úsiliu alebo kvalifikáciou (vstupmi), pričom porovnávajú vlastný pomer vstup(výstup s ostatnými pracovníkmi. Ak im príde, že pomer vstup/výstup je nepriaznivý, často vnímajú odmenu ako nespravodlivú (Armstrong, 2015, s. 225).

## **1.2.2 Zdroje motivácie**

Motivácia je východiskovým bodom všetkých našich rozhodnutí. Vo všeobecnosti sme motivovaní maximalizovať pôžitok a minimalizovať bolesť. Pri dosahovaní cieľov sú ľudia ovplyvňovaní i inými motivátormi než pôžitkom alebo bolesťou, ako je to pri metóde „Cukor a bič“ (Heshmat, 2020).

Základným zdrojom motivácie sú vonkajšie stimuly. Ak je od človeka očakávaná práca, zdôrazňovanie odmeny, ktorú za vykonanú prácu dostane, je veľmi vplyvné. Avšak

vonkajšie stimuly nie sú dlhodobo účinné, povzbudzujú zameranie sa na krátkodobé výsledky na úkor dlhodobých. Naopak vnútorná motivácia, ktorá sa týka správania riadeného vnútornými odmenami, môže prispievať k dosiahnutiu dlhodobých cieľov. Dôraz sa pritom kladie na potešenie, ktoré vyplýva z vykonaného aktu, nie z dosiahnutia konečného cieľa (Heshmat, 2020; Cherry, 2021).

Ľudia sa vo všeobecnosti vyhýbajú možným stratám, pretože nenávidia prehry, ale na druhú stranu veľmi radi vyhrávajú. Hoci je bolesť zo straty pociťovaná hlbšie, potešenie zo zisku nie je také intenzívne. Vysvetlené na príklade, zákazníci sú viac ovplyvnení a viac reagujú na cenu, keď sa zvýši, než keď sa zníži. Koncept „dosiahnutia dna“ sa tiež zaraďuje medzi zdroje motivácie. Ide o to, že jedinec musí dosiahnuť svoje „dno“ predtým, než sa dokáže zmeniť. V oblasti výskumu zaoberajúceho sa alkoholizmom je „dosiahnutie dna“ považované za veľmi dôležitý motivačný faktor, ktorý dokáže prinútiť jednotlivca vyhľadať odbornú pomoc či priamo liečbu (Heshmat, 2020).

Ďalší zdroj motivácie súvisí s výrokom Aristotela, v ktorom tvrdil, že „všetci ľudia od prírody túžia vedieť“. Zvedavosť vzniká vtedy, keď sa ľudská pozornosť sústreďí na medzeru vo vedomostiach človeka. Vtedy je zvedavý jedinec motivovaný získať chýbajúce informácie, aby znížil alebo úplne odstránil pocit deprivácie. Silným motivátorom je aj mať možnosť pocitu kontroly (autonómia). Človek je rád, ak má pocit kontroly nad všetkým a je biologicky stavaný na to, aby ju hľadal, pretože ho to robí šťastnejším a zdravším v mnohých smeroch (Heshmat, 2020).

### **1.2.3 Typy motivácie**

Motivácia môže mať dvojakú podobu. Ľudia sú schopní motivovať samých seba hľadaním, nájdením a vykonávaním práce, ktorá uspokojuje ich potreby alebo ich aspoň vedie k splneniu nimi stanovených cieľov. Na druhej strane nás dokáže motivovať i manažment organizácie prostredníctvom určitých metód, napríklad mzdou, povýšením či pochvalou (Armstrong, 2006, s. 253).

Podľa toho rozdeľujeme motiváciu na vnútornú a vonkajšiu. Vnútorná motivácia prúdi z nami vyprodukovaných faktorov, ktoré ovplyvňujú naše špecifické správanie alebo určitý pohyb. Do týchto faktorov patrí zodpovednosť (pocit dôležitej práce a kontroly nad vlastnými zdrojmi), autonómia (sloboda konať), možnosť využitia a rozvoja zručností a schopností, zaujímavá práca. Vonkajšia motivácia predstavuje to, čo je spravené ľudom

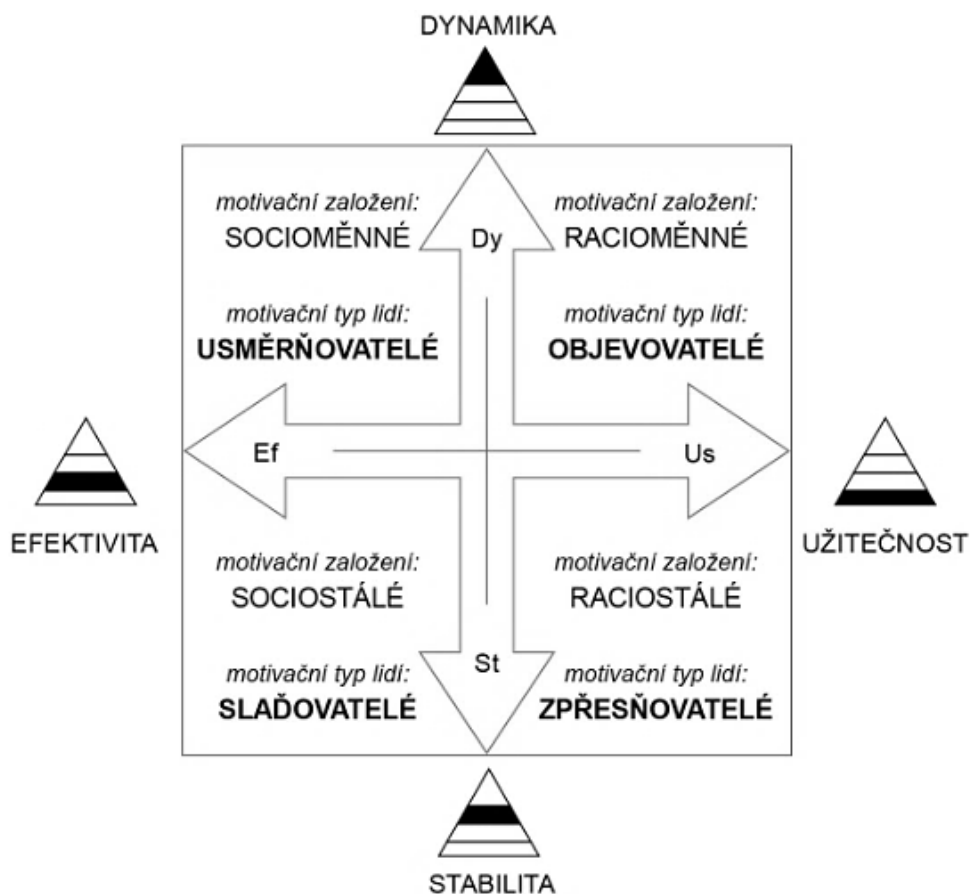
alebo pre ľudí na ich motivovanie. Zahŕňa odmeny ako zvýšenie platu, pochvala alebo povýšenie ale aj tresty – disciplinárne konanie, zrazenie mzdy, kritika. Tento typ motivácie môže mať okamžitý a silný efekt, ale nie vždy vydrží po dlhý čas. Naopak zase vnútorná motivácia bude mať pravdepodobne dlhodobý efekt, pretože je vrodená v jednotlivcoch a nie nútená zvonku (Armstrong, 2006, s. 254).

Dôležitá časť motivácie je založená na okolnostiach nemotných, čo vyplýva z Maslowovho modelu ale i z rozlíšenia vnútorných a vonkajších faktorov motivácie. Význam nemotných motivačných faktorov, či už pochvaly alebo možnosti pracovať samostatne, býva podceňovaný vedúcimi i organizáciami. Napriek tomu sú pre mnohých zamestnancov dôležité aj preto, lebo uspokojujú potreby, ktoré peniaze uspokojiť nevedia. Medzi hmotnými faktormi motivácie prevažujú peniaze, ktoré sa dajú využiť na uspokojenie rôznych potrieb. Avšak ich motivačný účinok s rastúcim uspokojením potrieb klesá, tak ako je to u iných hmotných motivačných faktorov (Urban, 2017, s. 19).

#### **1.2.4 Motivačné typy ľudí**

Rozlišujú sa štyri motivačné typy ľudí, ktorých osobnosť je vyhranená z hľadiska podnetov, ktoré ich vzrušujú. Sú nimi :

- usmerňovatelia,
- objavovatelia,
- zlad'ovatelia,
- spresňovatelia (Plamínek, 2015, s. 46).



Obrázok č. 5: Typy motivačného založenia a motivačné typy ľudí  
(Zdroj: Plamínek, 2015, s. 45)

### Objavovatelia

Títo ľudia sú vymodelovaní dynamickými preferenciami a zameraním na užitočnosť. V živote sa to prejavuje značnou nezávislosťou a samostatnosťou. Najviac ich priťahuje zdolávanie prekážok a prijímanie výziev. Pozerajú sa na svet ako na množinu problémov, ktoré sú určené k riešeniu. Často sú netrpezliví, nemajú radi, keď ich niekto riadi a sú chtiví po informáciách. Objavovatelia si vážia svoju slobodu, dokážu rešpektovať aj slobodu iných ľudí. Aj keď toho veľmi nepovedia, dokážu sa ozvať, ich argumentácia je hlavne zameraná na vec. Komunikujú nie len slovami, ale aj výraznou rečou tela, na ktorej je vidieť ich pocity (Plamínek, 2015, s. 46 – 48).

### Usmerňovatelia

Usmerňovatelia predstavujú kombináciu dynamických preferencií a zamerania sa na efektivitu. Nebránia sa riskantným aktivitám, priťahuje ich možnosť mať vplyv na iných ľudí. Spoločnosť rozdeľujú na nezaujímavú väčšinu predurčenú k ovládaniu a menšinu, s ktorou musia počítať. Často uznávajú aj nevelký počet ľudí, ktorých rešpektujú



ako zaujímavých rivalov či partnerov a správajú sa k nim korektne a lojálne. Títo ľudia sú veľmi radi stredobodom pozornosti, majú výborný základ pre spoločenský úspech. Aby boli v centre pozornosti iných ľudí sú schopní urobiť čokoľvek. Bývajú vodcami veľkých skupín ľudí, dokážu dobre predať myšlienku a presviedčať druhých. Medziľudské vzťahy zvyknú brať ako boj, s nadšením súťažia. Objavovateľom prístup usmerňovateľov dráždi, preto ich usmerňovatelia často zosmiešňujú (Plamínek, 2015, s. 48 – 50).

### **Zlادّovatelia**

Tento motivačný typ je zameraný na stabilitu a efektivitu. Všetko sa u tohto typu točí okolo ľudí – okolo vzťahov, pocitového sveta a spokojnosti. Pre tento typ ľudí nie je dôležité kto je vyššie a kto nižšie z hľadiska medziľudských vzťahov, ale skôr kto s kým prečo a ako. Radi rozprávajú a pýtajú sa otázky, pričom si vypočujú odpoveď a neprekáža im odlišný názor na vec. Dokážu vynikajúco pochopiť ostatných, pretože majú vysoko vyvinutú empatiu. Nevytvárajú hierarchie, ale siete, starajú sa o pohodu druhých, sledujú a pripomínajú narodeniny či sviatky, organizujú posedenia. Snažia sa o to, aby ich pracovné prostredie bolo dokonalé (Plamínek, 2015, s. 50 – 51).

### **Spresňovatelia**

Táto skupinka ľudí je kombináciou zamerania na užitočnosť a stabilitu. Nevytvárajú dokonalé prostredie, ale radi by boli dokonalí sami. Bývajú spoľahliví, prísni na svoje okolie aj seba, ale sú i starostliví. Majú radi poriadok v každom zmysle, vyžadujú jasné zadania, ktoré potom precízne splnia. Normám a pravidlám pripisujú vysokú dôležitosť, zaujímajú ich čísla – či už percentá úspešnosti alebo presná hodina príchodu. Cieľom ich komunikácie s ľuďmi je vyjasnenie situácie, či overenie alebo získanie informácií, preto pripadajú skôr chladne. Na ľudí pôsobia dojmom, že nemajú žiadne emócie. Niektorí spresňovatelia na skrývanie svojich emócií doplácajú nie len povestou čudákov, ale aj tendenciou k neúspechu pri snahe zvládať nadmernú záťaž. Výbuch emócií u nich býva periodický. Bývajú lojálni k šéfovi i firmám, nadriadených rešpektujú, aj keď sa od nich iní odvracajú, pretože v nich vidia formálnu autoritu, ktorá vytvára podmienky pre ich úsilie o vlastnú dokonalosť a precízny výkon (Plamínek, 2015, s. 52 – 53).

### 1.3 Starostlivosť o zamestnancov

Zamestnanci predstavujú najdôležitejší zdroj pre organizáciu a v trhovom prostredí sú zväčša aj najdrahším zdrojom, hlavne ak ide o kvalifikovaných pracovníkov. Firmy si stále viac uvedomujú, že ich úspešnosť a konkurencieschopnosť je vo veľkej miere závislá na zamestnancoch a ich schopnostiach, ich motivácii a pracovnom správaní, spokojnosti a vzťahu k zamestnávateľovi, preto je pre nich dôležité venovať im dostatočnú starostlivosť (Koubek, 2007, str. 343).

Vo svete existujú rôzne zvyky či rôzna miera uzákonenia starostlivosti o zamestnancov. Táto starostlivosť časom naberať stále širšie pojmánie a pestrejšie formy. Môžeme ju rozdeliť do troch hlavných skupín:

- povinná starostlivosť, ktorá je daná zákonmi, predpismi a kolektívnymi zmluvami nadpodnikovej úrovne,
- zmluvná starostlivosť v kolektívnych zmluvách uzavretými na úrovni organizácie,
- dobrovoľná starostlivosť, ktorá vychádza z personálnej politiky spoločnosti (Koubek, 2007, str. 343; Němec, 2014, 98).

V organizácii reprezentuje starostlivosť o zamestnancov tri druhy záujmov a z nich vyplývajúcich cieľov. Jedným z troch druhov sú celospoločenské záujmy a ciele, ktoré sa týkajú občianskych práv, zdravia a sociálneho rozvoja človeka a sledujú i sociálny mier, prosperitu a stabilitu spoločnosti. Ďalšími sú individuálne záujmy a ciele človeka, pričom je dôležité uspokojovať jeho potreby. Posledný druh sú záujmy a ciele zamestnávateľa týkajúce sa zabezpečenia potrebných pracovníkov, rozvoj ich schopností a sociálnych vlastností, ich motivácia, zbližovanie individuálnych záujmov pracovníkov a záujmov spoločnosti a vytváranie zdravých pracovných vzťahov (Koubek, 2007, str. 344).

Starostlivosť o pracovníkov je popri odmeňovaní zamestnancov oblasťou personalistiky, ktorá je najčastejšie pracovníkmi alebo potenciálnymi pracovníkmi používaná na porovnávanie spoločnosti so spoločnosťami inými. Tento fakt predstavuje dobrý dôvod, prečo by mala spoločnosť tejto oblasti venovať náležitú pozornosť, najmä tej časti, v ktorej sa spoločnosti od seba odlišujú, teda v oblasti dobrovoľnej starostlivosti o zamestnancov.

Tá je veľmi významným nástrojom pre vytváranie zamestnávateľskej povesti spoločnosti, ktorá slúži ako významný nástroj personálneho marketingu (Koubek, 2007, str. 344).

### **1.3.1 Spokojnosť zamestnancov**

Spokojnosť vo všeobecnosti môže byť charakterizovaná ako subjektívny pocit osoby, ktorý je podmienený osobnosťou danej osoby, jej skúsenosťami, očakávaniami a sociálnym prostredím. Celková spokojnosť je tvorená čiastkovými spokojnosťami, ku ktorým sa zaraďuje aj pracovná spokojnosť, ktorá predstavuje emocionálnu odpoveď k rôznym aspektom práce, teda znamená pozitívny postoj zamestnanca k svojej práci (Olexová, 2020).

Jedným z pohľadov, z ktorých býva spokojnosť zamestnancov chápaná, je spokojnosť viazaná na starostlivosť o zamestnancov zo strany podniku, s čím sa spája pracovná doba, pracovný režim, bezpečnosť práce či zamestnanecké benefity. Spokojnosťou v práci sa rozumie i uspokojovanie z plnenia pracovných úloh, keď sa pracovné povinnosti stávajú zdrojom sebarealizácie. Kým sa uvedené 2 typy spokojnosti môžu stať hnacou silou pri zlepšovaní pracovných výsledkov, posledný typ býva často brzdou v ďalšom rozvoji akejkoľvek činnosti. Ide o spokojnosť, ktorá vyvolá v pracovníkovi pocit uspokojenia s dosiahnutým výsledkom a nepodnecuje ho k ďalšiemu výkonu. (Olexová, 2020).

Spokojnosť so starostlivosťou, ktorú spoločnosť poskytuje pracovníkom, je zväčša z ich strany prijímaná ako samozrejmá a skoro vôbec neovplyvňuje motiváciu k práci. Odlišná situácia nastáva vtedy, keď sú pracovníci nespokojní so starostlivosťou zo strany spoločnosti. V takom prípade môžu mať zamestnanci dojem, že si ich spoločnosť neváži, nezáleží jej na ich výkone či práci, pričom takýto prístup z jej strany môže pôsobiť na zamestnancov demotivačne. Najpevnejší vzťah medzi spokojnosťou a motiváciou sa buduje tam, kde zamestnanca naplno uspokojuje charakter a obsah jeho práce. Čím je vyššia jeho spokojnosť z práce, tým vyššia je aj jeho motivácia k budúcemu výkonu (Olexová, 2020).

Medzi motiváciou a spokojnosťou vo vzťahu k pracovnej činnosti je možné predpokladať, že neexistuje univerzálny faktor spokojnosti, ktorý by ovplyvňoval pracovnú motiváciu jednoznačným spôsobom. Miera spokojnosti jednotlivcov zároveň závisí do podstatného rozsahu aj od ich vlastných potrieb či očakávaní a od prostredia, v ktorom vykonávajú svoju prácu. Znalosť faktorov spôsobujúcich spokojnosť či nespokojnosť zamestnancov je ale nevyhnutnou podmienkou k tomu, aby mohli riadiaci pracovníci vhodným spôsobom

motivovať svojich zamestnancov. Vzťah medzi pracovnou spokojnosťou a výkonom zamestnanca v prác nie je jednoznačný a je ovplyvňovaný mnohými premennými (Olexová, 2020; Horváthová, 2016, s. 21).

Každá jedna spoločnosť je odlišná a jej zamestnanci sú prepojení s rozdielnymi motivátormi, avšak existujú niektoré motivátory, ktoré sú silno prepojené so spokojnosťou vo všetkých spoločnostiach. Sú nimi náplň práce, rešpekt zo strany nadriadeného a férový prístup nadriadeného, pričom najvyšší vplyv na spokojnosť má práve náplň práce. Pracovník potrebuje vidieť prínos vo svojej práci, pociťovať hrdosť z toho, čo robí a mala by byť pre neho niečo ako koníček. Na to, aby boli zamestnanci hrdí na svoju prácu, potrebujú komunikovať úžitok z ich práce a dostávať spätnú väzbu nie len zo strany vedenia. Tak ako pracovníci prejavujú rešpekt svojim nadriadeným, tak ho očakávajú aj oni z ich strany. K vedúcim pracovníkom, ktorí sa správajú s úctou a rešpektom, majú zamestnanci vyššie sympatie a pochopenie. Spokojnosť pracovníkov znižuje vyskytujúca sa nespravodlivosť na pracovisku alebo zo strany nadriadeného. Čím viac nespravodlivosti zamestnanci spozorujú, tým menej sú spokojní a viac priklonení k zmene zamestnania (Čo vplýva na spokojnosť zamestnancov?, 2020).

### **1.3.2 Motivačný program**

Motivačný program v spoločnosti predstavuje istý ucelený súbor konkrétnych opatrení v oblasti riadenia ľudských zdrojov, ktorého cieľom je aktívne ovplyvniť pracovné správanie a vytvoriť alebo upevniť pozitívne postoje každého zamestnanca k organizácii. Môže predstavovať vnútropodnikový dokument zahrňujúci všetky skutočnosti ovplyvňujúce a stimulujúce členov zamestnaneckého kolektívu v súlade s úlohami a zámermi organizácie. Ide hlavne o posilnenie totožnosti záujmov pracovníka so záujmami spoločnosti, úpravu záujmu zamestnanca o rozvoj jeho vlastných schopností, vedomostí či zručností a v pracovnom procese ich aktívne využiť. Najčastejšie sa motivačné programy delia do dvoch skupín:

- individuálne motivačné programy, ktoré sú navrhnuté pre konkrétneho zamestnanca,
- skupinové motivačné programy, ktoré sa zhotovujú pre celé pracovné skupiny alebo celý podnik (Hitka, 2020; Mayerová, 1997, s. 109).

Motivačný program v zmysle jeho typu môže zostavovať manažér, bezprostredný nadriadený, pre tento účel vytvorený útvar v spoločnosti alebo personálne oddelenie. Manažér pri zostavovaní môže použiť ktorúkoľvek motivačnú teóriu, ktorá mu pomôže pri identifikovaní a určovaní fundamentálnych motivátorov v rámci určitej pracovnej činnosti jednotlivca aj pracovnej skupiny. Postup úkonov potrebných pri motivačnom programe môže byť členený na nasledujúce základné kroky:

- analyzovanie motivačnej štruktúry, motivačného profilu zamestnancov spoločnosti a posúdenie povahy ich spokojnosti so skutočnosťami spoločnosti,
- determinovanie krátkodobých i perspektívnych cieľov motivačného programu (stanovenie oblastí, na ktoré je potrebné orientovať motivačný program),
- spracovanie povahy aktuálnej výkonnosti zamestnancov vo vyhradenej oblasti a určenie jej žiadúcej úrovne,
- determinovanie eventuálnych stimulačných prostriedkov,
- zvolenie konkrétnych foriem a postupov stimulácie pracovného konania a určenie podmienok, za ktorých budú uplatňované (Hitka, 2020).

### **1.3.3 Systémy odmeňovania**

Odmeňovanie pracovníkov je komplikovaná záležitosť, na ktorú sústredujú pozornosť nie len zamestnávateľia, ale aj pracovníci. Na predídenie sporov medzi týmito dvomi stranami sa prijíma obojstranne efektívny systém odmeňovania, ktorý uľahčuje produktivitu a je spravodlivý k pracovníkom. Predstavuje jeden z najdôležitejších faktorov pri vytváraní harmonických vzťahov v organizácii. Systémy odmeňovania sú výsledkom vzájomne prepojenej politiky odmeňovania s určitými procesmi a postupmi organizácie pri odmeňovaní pracovníkov v nadväznosti na ich prínos, schopnosti a trhovú hodnotu (Koubek, 1996, s. 141; Kachaňáková, 2003, s. 157).

Zamestnanci vyhľadávajú systémy odmeňovania, ktoré im umožnia uspokojovanie vlastných potrieb, seberealizáciu, pocit spravodlivosti v odmeňovaní a sociálnu istotu, možnosť budúcich zárobkov. Organizácie v odmeňovacom systéme sledujú najmä nasledujúce ciele:

- prilákať uchádzačov v požadovanej kvalifikačnej štruktúre a kvalite,

- stabilizovať výkonných zamestnancov,
- napomôcť k dosiahnutiu konkurencieschopnosti,
- formovať kolektív s dobrými medzil'udskými vzťahmi prostredníctvom systému odmeňovania (Koubek, 2007, s. 160).

Najlepším systémom odmeňovania je taký systém, ktorý vyhovuje potrebám a záujmom podniku i zamestnancov, je akceptovaný všetkými zamestnancami bez ohľadu na ich pozíciu a taký, ktorý je vytvorený, zavádzaný a rozvíjaný pri účasti zamestnancov spoločnosti alebo ich predstaviteľov (Kachaňáková, 2008, s. 161; Debnár, 2021).

Na odmeňovanie zamestnancov má priamy vplyv množstvo interných a externých faktorov, ktoré sú nutné zohľadniť pri tvorbe systému odmeňovania v spoločnosti. Externými faktormi sú predovšetkým celková ekonomická situácia či situácia na trhu práce, ktoré ovplyvňujú rozhodnutia organizácie. Existujúca konkurencia a jej úroveň tlačí na organizáciu prinucuje ju upravovať vlastnú mzdovú úroveň takým spôsobom, aby si dokázala udržať vysokú konkurencieschopnosť. Pri týchto faktoroch je ešte potrebné riadiť sa legislatívnymi obmedzeniami či spoločenskými zvykmi a očakávaniami. Internými faktormi sú stratégia, kultúra a hodnoty v organizácii, vplyv ekonomickej situácie, konkurencieschopnosti a organizačno-technickej úrovne organizácie (Kachaňáková, 2008, s. 161 – 162).

Odmeňovanie zamestnancov je možné štruktúrovať do troch hlavných kategórií. Do prvej kategórie patrí priame peňažné odmeňovanie, kam sa zaraďuje základná peňažná odmena a doplnky k základnej peňažnej odmene ako prémie, odmeny či provízie. Druhá kategória predstavuje odmeňovanie peňažné nepriame, čím sa myslí napríklad sporenie zamestnancov na základe vzájomného vkladu zamestnanca a zamestnávateľa, vstup zamestnancov do kapitálu podniku, úrazové či životné poistenie, príplatky na stravovanie, úhrada telefónnych výdavkov a rôzne iné. Do tretej kategórie sa zaraďuje nepeňažné odmeňovanie, do ktorého spadajú rôzne materiálne hodnoty ako služobný automobil či mobilný telefón, ale i sociálne výhody a služby, napríklad finančné poradenstvo alebo rekreačné zariadenia (Kachaňáková, 2003, s. 159).

Nástrojom, ktorý umožňuje organizácii mzdovo oceňovať výsledky práce a pracovné správanie zamestnancov sú mzdové formy. Pracovníci sú nimi odmeňovaní podľa toho, ako dobre vykonávajú svoju prácu. Pomáhajú tým dosahovať mzdovú diferenciáciu pri práci

rovnakej hodnoty, ale vykonávanej rôznymi zamestnancami v závislosti od ďalších kritérií (Kachaňáková, 2008, s. 174).

Podľa spôsobu použitia sa rozdeľujú mzdové formy na dve skupiny – základné mzdové formy a doplnkové mzdové formy. Základné mzdové formy sa používajú samostatne, pričom tvoria základ odmeny zamestnanca. Patria sem najmä časová mzda, úkolová mzda, podielová mzda a zmluvná mzda. Medzi doplnkové mzdové formy patria rôzne odmeny, prémie či podiely na výsledkoch, ktoré sú charakteristické tým, že sa nepoužívajú samostatne, ale v kombinácii so základnou formou mzdy. Predstavujú pohyblivú zložku v celkovej štruktúre mzdy a ich cieľom je zvýšiť motivačný účinok odmeny (Kachaňáková, 2008, s. 174 – 175).

#### **1.4 Zamestnanecké benefity**

Vo vyspelých krajinách čoraz častejšie dochádza k situáciám, kedy pracovníkom nestačí k ich spokojnosti iba pocit z dobre vykonanej práce a namiesto morálneho ohodnotenia vyhľadávajú peniaze a rôzne iné výhody, ktoré sú v súčasnosti prítiažlivejšími motivátormi zamestnancov pre zlepšenie pracovného výkonu (ISTP.sk, 2020).

Pre získanie a udržanie si kvalitných zamestnancov pri súčasnej silnej trhovej konkurencii je kľúčovou úlohou vytvorenie takých pracovných podmienok, v ktorých sa zamestnanci cítia spokojní a rešpektovaní, preto sa odmeňovanie a poskytovanie zamestnaneckých výhod považuje za dôležité faktory ovplyvňujúce motiváciu (Agentúra JASPIS, 2020).

Od toho aké benefity spoločnosť poskytuje zamestnancom sa odvíja atraktivita firmy ako zamestnávateľa v očiach potencionálnych zamestnancov. Mnohí považujú ponúkané benefity za významný faktor pri rozhodovaní sa, či príjmu pracovnú ponuku. Zohrávajú významnú rolu pri zabezpečovaní takzvaného work-life balance (zosúladenie osobného a pracovného života), veľmi často sú dôležitým doplnkom ku mzde alebo marketingovým nástrojom na akvizíciu nových zamestnancov (Pracovné benefity, 2020).

O zamestnaneckých výhodách sa vraví už pri vyjednávaní výšky platu na pohovore alebo pri ponúknutí pracovnej zmluvy. Ak spoločnosť poskytuje finančné i nefinančné benefity, znamená to, že svojich zamestnancov nepovažuje len za nástroj na vytváranie zisku, ale chce tým podporiť fungovanie tímového ducha, chce svojich zamestnancov motivovať a vzbudiť v nich pocit stotožnenia. Ak spoločnosti ponúkajú vykonávanie športových či kultúrnych

aktivít, ponúkajú ovocie či nápoje zadarmo, znamená to, že chcú kompenzovať pracovné tempo a nasadenie, ktoré očakáva od svojich pracovníkov (Pracovné benefity, 2020).

Medzi ciele poskytovania benefitov jednoznačne patria:

- posilnenie stability a lojality zamestnancov k zamestnávateľovi,
- prispievanie k uspokojovaniu vlastných osobných potrieb pracovníkov,
- zvyšovanie atraktivity a záujmu o spoločnosť,
- zvyšovanie výkonnosti firmy (ISTP.sk, 2020).

Medzi najdôležitejšie aspekty vplývajúce na úspešnosť a chod celej organizácie sú bez pochyby kvalitní a najmä spokojní zamestnanci. Firmy by sa nemali na trhu práce snažiť len o získanie odborných pracovníkov, ale i vhodným spôsobom ich motivovať či viesť ku spokojnosti. Práve tá dokáže pôsobiť na výkonnosť a efektívnosť pracovníkov, ktorí zvyšujú dobré meno spoločnosti na trhu (ISTP.sk, 2020).

#### **1.4.1 Spôsoby poskytovania benefitov**

Zamestnanecké benefity môžu byť poskytované rôznymi spôsobmi. Ide o fixný spôsob a flexibilný spôsob, niekedy a z hľadiska počtu zamestnancov, ktorým je benefit poskytovaný, ide o benefity poskytované všetkým zamestnancom alebo iba vybranej skupine (Macháček, 2013, s. 8).

Fixný spôsob poskytovania zamestnaneckých benefitov je systém, v ktorom zamestnávateľ stanoví konkrétne benefity, ktoré ukotví v kolektívnej zmluve alebo vo vnútorných predpisoch. Nie je povinnosť tieto výhody využívať všetky, závisí to od každého jedného zamestnanca, ktoré benefity si vyberie. Ide o tzv. poukážkový systém, napríklad ako poskytovanie stravných lístkov, poukážok na kultúrne či športové akcie alebo poukážok na firemné výrobky. Do tohto spôsobu poskytovania benefitov sa zaraďujú aj iné ako napríklad firemné mobilné telefóny, služobné automobily, príspevok na penzijné pripoistenie, spoluúčasť či celá úhrada rekreácie alebo dovolenka nad rámec zákona (Macháček, 2013, s. 8).

Flexibilný spôsob poskytovania benefitov funguje takým spôsobom, že zamestnávateľ určí balíček zamestnaneckých výhod a stanoví pevne daný počet ročného počtu bodov



pre každého pracovníka, pričom počet bodov sa môže líšiť v rámci každej pozície, ktorú jednotlivci v danej spoločnosti zastáva, ale aj v závislosti na odpracovanej dobe či pracovnom výkone z minulých rokov. Jednotliví pracovníci si z tohto balíčku vyberú benefity, ktoré im budú najviac vyhovovať a tak môžu v rámci stanoveného bodového limitu upravovať čerpanie benefitov podľa svojich preferencií (Macháček, 2013, s. 8).

Pri spôsobe poskytovania benefitov skupine zamestnancov alebo individuálne sú väčšinou vytvorené skupiny zamestnancami, ktorí sú z pracovných pozícií na rovnakej úrovni (manažéri, riaditelia divízií atď.). Za najčastejší príklad tohto druhu benefitu môže byť uvedený napríklad benefit poskytovania služobného automobilu, pri ktorom môže pracovník auto využívať aj na súkromné účely. Môže ísť tiež o poskytnutie bezplatného ubytovania či poskytovanie zamestnaneckých akcií. Benefity, ktoré sú poskytované individuálne, sú väčšinou spojené s určitou neočakávanou situáciou, ktorá sa vyskytla u jednotlivca, napríklad podpora pri živeľnej pohrome, pri úmrtí v rodine, pri finančnej núdzi či dlhodobej chorobe (Macháček, 2013, s. 9).

Posledným spôsobom poskytovania výhod je poskytovanie všetkým zamestnancom. Ide o spôsob, pri ktorom sú určité benefity poskytované každému pracovníkovi, bez ohľadu na to, na akej pozícii pracuje či ako dlho je zamestnaný v spoločnosti. Príkladom takéhoto benefitu sú rôzne príspevky ako príspevok na stravu, na životné poistenie, na dopravu, na rekreáciu vrátane rodinných príslušníkov, na športové či kultúrne akcie, na vzdelávacie kurzy atď. Patria sem tiež benefity vo forme poskytovania nealkoholických nápojov či občerstvenia na pracovisku (Macháček, 2013, s. 9).

Zamestnávateľ môže poskytovanie výhod financovať z výdavkov (nákladov), zo zisku ale i zo sociálneho fondu. Poskytnutie benefitov musí byť v súlade so Zákonníkom práce a upravené v kolektívnej zmluve, internom predpise či pracovnej zmluve (Pukalovič, 2020).

#### **1.4.2 Cafeteria systém**

Cafeteria systém predstavuje systém zamestnaneckých výhod, ktoré si zamestnanci sami zvolia. Ide o tzv. „vernostný program“ pre pracovníkov, v ktorom zbierajú body alebo kredity, ktoré môžu minúť na akýkoľvek zamestnanecký benefit z katalógu odmien. Zamestnávateľ v ňom predom určí výpočet benefitov i ich cenu. Zväčša majú všetci pracovníci prístup ku všetkým benefitom. Spoločnosť ale strategicky „bodovo drahé“

odmeny radšej nezobrazuje zamestnancom, ktorí nemajú šancu ich reálne dosiahnuť (Štefková, 2021).

Tento systém bol zavedený predovšetkým preto, že pracovníci pochádzajú z rozličných vekových, sociálnych alebo záujmových skupín, každý má iné zoradenie svojich priorít. To znamená, že každý z nich má iné preferencie benefitov, niekto túži po poukaze na masáž, iný zase po voľnej vstupenke do kina. Vyberú si také benefity, ktoré im skutočne vyhovujú (BusinessInfo.cz, 2020).

Cafeteria má modulový princíp, každá spoločnosť si môže zvoliť taký modul, ktorý jej príde výhodný. Veľké plus predstavuje podrobný prehľad o nákladoch na zamestnanca. Spoločnosť môže zarobiť aj na menšiu fluktuáciu zamestnancov, pre ktorú je kvalita zamestnaneckých výhod zväčša smerodajná (BusinessInfo.cz, 2020).

Uplatnenie Cafeteria systému prináša rôzne výhody pre podnik, ktorými sú napríklad:

- väčšia kontrola nákladov,
- rozšírenie škály benefitov,
- rast prestíže spoločnosti,
- zvýšenie transparentnosti nefinančného odmeňovania (Štefková, 2021).

### **1.4.3 Členenie benefitov**

Spôsob poskytovania benefitov podľa vyššie spomenutého závisí od konkrétneho zamestnávateľa. Členenie benefitov je dané a je výhodné vedieť ich konkrétne rozlišovať, či už z pohľadu zamestnávateľa alebo zamestnanca.

#### **Benefity z hľadiska formy príjmu na strane zamestnanca**

Benefity sa z hľadiska formy príjmu na strane zamestnanca delia na dve hlavné skupiny. Sú nimi peňažné benefity a nepenažné benefity.

Peňažné benefity dostávajú zamestnanci vo forme ekvivalentu platidla, či už vo forme samotných peňazí alebo poukázok. Najčastejšími peňažnými benefitmi sú prémie a odmeny. Môžu byť poskytnuté zamestnancovi mesačné alebo ročné, ale i vernostné odmeny za odpracované roky alebo odmena pri životnom jubileu, pričom ju zamestnávateľ môže

vyplácať zo mzdových prostriedkov alebo sociálneho fondu. Zriedkavo sa zamestnávateľa rozhodnú poskytnúť finančný príspevok i pri svadbe alebo narodení dieťaťa (KROS, 2020).

Medzi bežné benefity slovenských spoločností patrí poskytovanie darčkových alebo nákupných poukázok. Patria sem tiež i benefity v podobe preplácania dopravy do práce alebo príspevky na bývanie. Zamestnanci si prispievajú na doplnkové dôchodkové poistenie (tzv. tretí pilier) za účelom zvýšenia svojho budúceho dôchodku, pričom v rámci benefitov sa môže zamestnávateľ podieľať určitou čiastkou na prispievaní. Zaraďujeme sem i poskytovanie služobného auta, mobilu alebo notebooku na súkromné účely (KROS, 2020).

Nepeňažné benefity bývajú označované i ako nepriame odmeny. Za zaujímavé benefity pre pracovníkov sa považujú športové, spoločenské alebo kultúrne aktivity vo forme rôznych permanentiek. V obľube sú i firemné akcie, ktoré sú organizované zamestnávateľom pre zamestnancov na zlepšenie vzťahov na pracovisku (napríklad vianočný večierok, Deň detí). Čím ďalej, tým viac sa stáva poskytovanie nápojov na pracovisku zadarmo bežným benefitom (KROS, 2020).

Školenia alebo jazykové kurzy sú zamestnancom poskytované pre zvyšovanie kvality práce. Môžu sa na nich zúčastňovať i počas pracovnej doby, pričom celá výučba je hradená zamestnávateľom. V súčasnej dobe patrí medzi najžiadanejšie benefity práca z domu a flexibilný pracovný čas. Žiadanými sú i sick days, dovolenka navyše, voľný deň pri narodení dieťaťa či v jeho prvý školský deň (KROS, 2020).

### **Benefity z hľadiska daní a odvodov**

Zamestnanecké benefity môžu byť ďalej triedené aj z hľadiska ich daňovej a odvodovej výhodnosti, čo je členenie prínosné pre všetkých zamestnávateľov, ale i pre zamestnancov. Konkrétne môžu byť:

- mimoriadne výhodné, ktoré sú (prípadne do stanoveného limitu) považované za daňové výdavky na strane zamestnávateľa alebo sú oslobodené od dane z príjmu fyzických osôb a zároveň nie sú súčasťou vymeriavacieho základu pre odvody sociálneho zabezpečenia a zdravotného poistenia;
- čiastočne výhodné, ktoré môžu byť napríklad na strane zamestnávateľa daňovým výdavkom no na strane zamestnanca predstavujú príjem podliehajúci dani z príjmu

alebo naopak, zamestnávateľove výdavky nie sú daňovo účinné, ale zamestnancove príjmy sú oslobodené od dane (Pelc, 2009, s. 13 – 14).

### **Benefity z vecného hľadiska**

Z vecného hľadiska sa rozlišujú benefity, ktoré sú orientované na:

- bezprostrednú podporu zamestnaneckého vzťahu s pracovným zaradením (ide napríklad o príspevky na dopravu do zamestnania alebo ubytovanie, poskytnutie služobného vozidla na prípadnú i osobnú potrebu zamestnanca);
- kvalifikačný rozvoj a vzdelávanie zamestnancov (napríklad rôzne kurzy, pričom najčastejšie bývajú jazykové);
- zdravotné aspekty života pracovníkov (príspevky na dovolenku, firemný lekár, poskytovanie vitamínov, sick days a mnoho iných);
- sociálnu stránku života pracovníkov (rôzne finančné podpory alebo pôžičky);
- voľný čas zamestnancov (napríklad poskytovanie MultiSport karty, kultúrne poukazy) (Pelc, 2009, s. 14 – 15).

### **Benefity z hľadiska výdavkov zamestnávateľa**

Z tohto hľadiska je možné rozlišovať dva druhy benefitov, ktorými sú finančné a nefinančné benefity. Finančnými sú také benefity, pri ktorých poskytovaní musí zamestnávateľ vynaložiť finančné prostriedky. Môže ním byť napríklad príspevok zamestnancom na dopravu do zamestnania. Nefinančné benefity sú poskytované bez finančného výdavku zamestnávateľa a môže ísť napríklad o poskytovanie vlastných výrobkov alebo služieb svojim zamestnancom za nižšiu než obvyklú cenu alebo i poskytovanie služobného vozidla na osobné účely (Pelc, 2009, s. 15).

## 1.5 Zhrnutie teoretických východísk

Riadenie ľudských zdrojov je dôležitou súčasťou každodenného fungovania všetkých spoločností. Pod týmto pojmom je možné rozumieť nespočetne veľa činností, ktoré zahŕňajú napríklad plánovanie ľudských zdrojov, hľadanie a výber vhodných kandidátov na voľné pracovné miesta, starostlivosť o zamestnancov, vzdelávanie alebo poskytovanie pomoci zamestnancovi pri prepustení.

Motivovanie zamestnancov zohráva veľkú úlohu pri dosahovaní cieľov stanovených spoločnosťou, preto je dôležité mať v spoločnosti dobre nastavený motivačný program, ktorým dokáže správne ovplyvňovať pracovný výkon zamestnancov. Do motivačného programu spadá množstvo prvkov, ktorými nie sú len zamestnanecké benefity. Môžu nimi byť vzťahy na pracovisku, kultúra spoločnosti (napr. predpísaný dress code) alebo pracovné prostredie, do ktorého patrí vzhľad pracoviska, osvetlenie, hluk či ergonómia.

Starostlivosť o zamestnancov sa najčastejšie rozlišuje ako povinná, zmluvná a dobrovoľná. Povinná starostlivosť vychádza zo zákonov a noriem stanovených štátom alebo z kolektívnych zmlúv nadpodnikovej úrovne. Zmluvná sa riadi podnikovými zmluvami či normami a dobrovoľná je poskytovaná nad rámec všetkých zmlúv a závisí od spoločnosti, pre akú nadštandardnú starostlivosť sa rozhodne.

Zamestnanecké výhody, ktoré patria do dobrovoľnej starostlivosti o zamestnancov, je možné členiť z rôznych hľadísk. Najdôležitejším členením pre zamestnancov je členenie z hľadiska formy príjmu a to na peňažné a nepeňažné benefity. V súčasnosti množstvo spoločností láka novú pracovnú silu práve na tento druh benefitov, pretože sa nimi môžu lepšie odlíšiť od konkurencie a zároveň dávajú najavo, že im záleží na svojich zamestnancoch. Medzi najžiadanejšie výhody tejto dekády patria sick days (platené zdravotné voľno), home office, dovolenka navyše, bonusy a prémie. V trende je aj starostlivosť o zdravie zamestnancov, pričom sa do úvahy berie fyzické i duševné zdravie.

## 2 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU

Druhá časť diplomovej práce je zameraná na popis vybranej spoločnosti, ktorou je GEFCO SLOVAKIA, s. r. o. Cieľom analýzy súčasného stavu motivačného systému je získanie potrebných informácií pre navrhnutie možných riešení vyskytnutých nedostatkov. Použitými nástrojmi zberu dát boli predovšetkým obsahová analýza podnikových dokumentov, osobný rozhovor s pracovníčkou personálneho oddelenia a dotazník vytvorený prostredníctvom Google Forms, ktorý umožňuje prehľadné zobrazenie odpovedí zúčastnených.

### 2.1 Charakteristika spoločnosti

Obchodné meno:	GEFCO SLOVAKIA, s. r. o.
Právna forma:	Spoločnosť s ručením obmedzeným
Sídlo:	Bratislava
Základný kapitál:	530 141 €
Dátum zápisu do OR:	31. 8. 2004
Predmet podnikania:	

- poskytovanie záruk na zabezpečenie colného dlhu,
- prevádzkovanie colných skladov,
- prenájom dopravných prostriedkov,
- logistické služby v rozsahu voľnej živnosti,
- poskytovanie služieb colnej deklarácie,
- zasielateľstvo,
- vedenie účtovníctva,
- administratívne služby,

- činnosť podnikateľských, organizačných a ekonomických poradcov (Finstat.sk, 2021).



**Obrázok č. 6: Logo spoločnosti** (Zdroj: GEFCO Slovensko, 2019)

GEFCO má v rámci poskytovania služieb v automobilovom priemysle veľmi dlhú históriu, jej prvotným cieľom bolo skladovanie, preprava a distribúcia vozidiel pre výrobcu Peugeot. Spoločnosť bola založená v decembri roku 1949 a spustila svoje aktivity vo Francúzsku, ale po akvizícii spoločnosti Citroën a vďaka celosvetovému rozvoju oboch spoločností v deväťdesiatych rokoch GEFCO rozšírilo svoje pôsobenie po celom svete. Rýchlo sa rozvíjala hlavne v západnej Európe (Nemecko, Španielsko, štáty Beneluxu, Spojené Kráľovstvo). Postupom času sa vytvárali pobočky aj v krajinách mimo Európy, napríklad v Brazílii, v Turecku, v Číne či v Juhoafrickej republike a v súčasnosti spoločnosť pôsobí v 47 krajinách sveta (GEFCO Slovensko, 2019).

GEFCO SLOVAKIA pôsobí na Slovenskom trhu ako poskytovateľ logistických a prepravných služieb. Tvorí súčasť najväčšej integrovanej logistickej siete v Európe. Globálna spoločnosť GEFCO otvorila v roku 2004 pobočku na Slovensku pri novovzniknutom priemyselnom podniku PSA v Trnave, ktorá od založenia zabezpečuje vstupnú logistiku a distribúciu nových vozidiel do siete dílerov. Svoje služby na slovenskom trhu spoločnosť rozšírila na poskytovanie služieb aj pre zákazníkov z iného ako automobilového priemyslu. V súčasnosti poskytuje svoje logistické riešenia pre rôzne priemyselné sektory, napr. elektronika, maloobchod či farmaceutický priemysel (Práca GEFCO SLOVAKIA, s. r. o., 2021).

Na Slovenskom trhu má v súčasnosti celkovo 18 pobočiek vrátane skladov. Klientom poskytuje prepravné služby riešené na mieru, pričom sú dostupné i mnohé doplnkové služby

naprieč celým spektrom služieb od námornej a leteckej prepravy až po služby daňového a colného zastúpenia (Práca GEFCO SLOVAKIA, s. r. o., 2021).

Cieľom spoločnosti GEFCO je stať sa jedným z najviac inovatívnych a najvplyvnejších hráčov v transformácii dodávateľského reťazca, aby splnili technologické, sociálne a environmentálne výzvy. Verí, že tvorí hodnotu spoluprácou (GEFCO, 2019).

Globálna sieť je poháňaná túžbou posúvať hranice a reagovať svižne na náročné výzvy. Spoločnosť nachádza a hľadá nové flexibilné a inteligentné riešenia pre zákazníkov. Buduje dlhodobú spoluprácu a každý deň sa snaží získavať si dôveru u svojich partnerov (GEFCO, 2019).

## **2.2 Ponuka služieb**

Spoločnosť ponúka širokú škálu služieb zákazníkom, ktorí hľadajú trvalé, efektívne a bezchybné riešenie logistiky na lokálnej ale i globálnej úrovni. Dokáže vyvinúť a zefektívniť logistiku v dlhodobom horizonte a tiež sa postará o každodenné úkony, pri ktorých je dôležitá rýchlosť a čas. Navrhuje spoločne s klientom vstupnú aj výstupnú logistiku na mieru (GEFCO Slovensko, 2019).

### **2.2.1 Core freight**

Žiadna logistická výzva nie je pre GEFCO nesplniteľná a nezáleží na tom, či je vnútroštátna alebo medzinárodná. Core freight predstavuje 4 riešenia pre dopravu, ktorými sú cestná preprava, železničná nákladná preprava, námorná preprava a letecká nákladná preprava (GEFCO Slovensko, 2019).

Cestná prepravná sieť spoločnosti pokrýva západnú a východnú Európu, severnú Afriku, Blízky východ ale i Latinskú Ameriku. Preprava tovaru klienta bude ekologická, ekonomicky výhodná a spoľahlivá vďaka ekologickým inováciám a optimalizovaným dopravným kapacitám. Tento typ prepravy ponúka 3 služby ako odpoveď na tri najčastejšie potreby: groupage (vnútroštátna i medzinárodná cestná preprava paliet a balíkov), LTL (dokládková preprava, na rýchle zaistenie prepravy kusových zásielok) a FTL (celokamiónová preprava, najrýchlejšie dodanie tovaru bez jeho prekladania a čakania na dokládku) (GEFCO Slovensko, 2019).



Železničná preprava predstavuje ekonomické a najviac ekologické riešenie, ktoré prevádza záväzky ohľadom ochrany životného prostredia do praxe. Prepravné riešenia od GEFCO sú maximálne konkurencieschopné, pretože má prístup ku kľúčovým železničným trasám medzi Európou, Čínou a Ruskom. Klient má možnosť výberu objemu kapacít, ktoré mu vyhovujú, pričom si môže vybrať celý vlak alebo len nákladku jedného či viacerých vagónov (GEFCO Slovensko, 2019).

### **2.2.2 Integrovaná logistika**

Spoločnosť ponúka zákazníkom spoľahlivé komplexné riešenie požiadaviek od ich skladovania až po samotnú prepravu. Postará sa teda o zásobovanie výrobných závodov, distribúciu tovarov či materiálov do skladov, dodanie klientovým zákazníkom, ale aj o dynamickú optimalizáciu dopravných a logistických tokov (GEFCO Slovensko, 2019).

Vo svojom portfóliu služieb má spoločnosť zaradené colné i daňové zastúpenie, skladovanie a logistiku hotových automobilov. Tiež pomáha svojim klientom so stratégiou opakovane použiteľných obalov a ponúka službu Control Tower, ktorá umožňuje informovať ohľadom pohybu jednotlivých zásielok (GEFCO Slovensko, 2019).

### **2.2.3 Mimoriadna preprava**

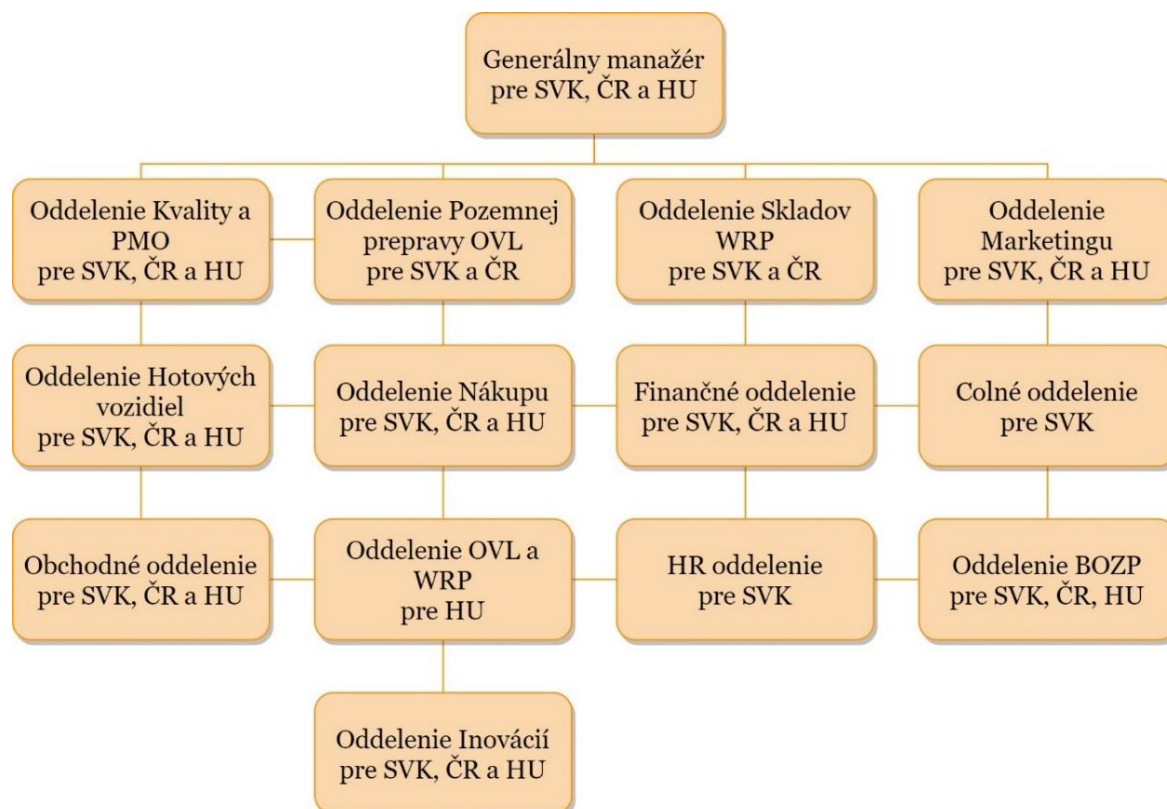
Poskytovanie eventovej logistiky nie je pre GEFCO ničím novým, najmä ak ide o eventovú logistiku pre automobilový priemysel, pričom všetko dokáže zabezpečiť na kľúč. Pridelený zamestnanec sa o všetko postará. Navrhne a zaistí sa realizácia riešenia, ktoré využíva globálnu integrovanú sieť a pomoc partnerských agentúr. Medzinárodné veľtrhy a obchodné výstavy, tlačové konferencie, závody, filmy, koncerty či maratóny sú všetko podujatia, pre ktoré spoločnosť dokáže zaistiť logistiku na mieru (GEFCO Slovensko, 2019).

### **2.2.4 4PL**

Špecialisti z 4PL (4th Party Logistics) tímov navrhujú komplexné riešenia pre dodávateľský reťazec, pričom sa starajú o monitorovanie a zefektívnenie, optimalizáciu logistických nákladov a zvýšenie produktivity spoločnosti klienta. Špecialisti dbajú o manažment nákupov založených na transparentnosti nákladov a kontrolu fakturácie. Využíva sa robustný a kolaboratívny informačný systém, ktorý poskytuje 360° viditeľnosť procesov vďaka kontrolnej veži (GEFCO Slovensko, 2019).

## 2.3 Organizačná štruktúra

Spoločnosť GEFCO má z hľadiska organizačnej štruktúry prepojené viaceré oddelenia s pobočkami pôsobiacimi v dvoch susediacich krajinách, ktorými sú Česká republika a Maďarsko, pre vytvorenie strategického geo-regiónu za účelom zefektívnenia činnosti spoločnosti v Strednej Európe. Preto je väčšina z nich v grafickom vyjadrení na obrázku č. 7 zobrazená aj so skratkou inej krajiny ako Slovensko (Andrášiková, 2021)



**Obrázok č. 7: Organizačná štruktúra spoločnosti**  
(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa interných dokumentov)

## 2.4 Zamestnanci

Spoločnosť zamestnáva celkovo 687 pracovníkov, z ktorých je približne 30 zamestnaných na vedúcich pozíciách. Zamestnanci v spoločnosti sa delia na dve veľké skupiny, ktoré pracovne nazývajú „white collar workers“ a „blue collar workers“. Prvú skupinu tvoria pracovníci na administratívnych pozíciách, ktorých je v spoločnosti 316. Druhá skupina predstavuje zamestnancov na výrobných pozíciách, pričom takýchto ľudí je v spoločnosti viac ako v prvej skupine, a to presne 371. Spoločnosť vedie štatistiku aj ohľadom pohlavia svojich zamestnancov. Prevažnú väčšinu zamestnancov tvoria muži, a to v počte 466, teda 67,8 % zo všetkých zamestnancov. Zvyšné percentá (32,2 %) tvoria ženy, ktorých je v spoločnosti 221 (Andrášiková, 2021; Finstat.sk, 2021).

Každá spoločnosť má určené rôzne hodnoty, ktoré sú pre ňu dôležité. Hodnoty vybranej spoločnosti jej pomáhajú v každodennom rozhodovaní a odrážajú vzťahy s klientami, vzťahy medzi pracovníkmi a aj vzťahy v rámci spoločenstva, v ktorom žijú (GEFCO Slovensko, 2019).

Medzi základné vlastnosti, ktoré sa ako podnik snaží udržiavať, patria najmä:

- proaktivita – je lídrom a chce sa stať najviac inovatívnym konkurentom na logistickom trhu,
- starostlivosť – o svojich klientov, partnerov i zamestnancov sa stará bez rozdielov a záleží jej i na životnom prostredí či firemnej kultúre,
- spolupráca – každý pracovník sa môže spoľahnúť na svojich kolegov, verí, že spolu dosiahnu viac,
- dôveryhodnosť – podnikateľská jednotka je transparentná, svoju činnosť komunikuje vo všetkých oblastiach, buduje dlhodobé vzťahy a získava si dôveru svojich zamestnancov i obchodných partnerov,
- odvážnosť – nebojí sa meniť svoje okolie a podporuje zamestnancov pri prijímaní i tých najnáročnejších výzvach (GEFCO Slovensko, 2019).

Spoločnosť vo vzťahu k svojim zamestnancom sa snaží dopriať im vhodné pracovné prostredie a zaobchádzať s nimi s rešpektom a úctou. Rozvoj zamestnancov je pre ňu veľmi dôležitý, pretože verí, že tým prispieva i k rozvoju seba samej. Manažéri podnikateľskej jednotky sa podieľajú na príprave individuálnych rozvojových plánov, ktoré sa zameriavajú na pracovnú náplň, kompetencie, ale tiež osobné predpoklady pracovníkov. Pre nich sa uskutočňujú rôzne školenia zamerané na odborné zručnosti, legislatívu alebo oblasť soft skills, ktorá je neodmysliteľnou súčasťou osobného rozvoja (GEFCO Slovensko, 2019).

Pre zabezpečenie pohody a bezstarostnej činnosti na pracovisku je dôležitá ochrana zdravia a bezpečnosť pri práci, čo je jednou z hlavných priorít celej skupiny GEFCO. Pracovné podmienky sú navrhnuté takým spôsobom, aby bola zaručená bezpečnosť a príjemné prostredie. V roku 2010 bol zavedený systém SMST (Safety Management System), ktorým boli definované zásady riadenia rizík na pracovisku a na jeho zlepšovaní sa neustále pracuje.

Navrhnutý systém obsahuje riešenia pre manažérov, zamestnancov a subdodávateľov (GEFCO Slovensko, 2019).

GEFCO si zakladá na idei, že každý má mať rovnaké príležitosti. Rozmanitosť predstavuje hlavný zdroj spoločenského bohatstva a konkurencieschopnosti, preto sa snaží svoje presvedčenie dosiahnuť pomocou rovnakých príležitostí a antidiskriminačných praktík pri náboře nových pracovníkov, ale i v rámci odbornej prípravy alebo kariérneho rastu. Zároveň sa v spoločnosti uskutočňujú prieskumy spokojnosti, pretože je dôležité poznať názor vlastných zamestnancov. Tieto prieskumy boli v minulosti zamerané na Work-Life balance a diverzitu, v poslednom roku sa prvý krát konal prieskum Pulse, ktorý sa sústreďuje na ľudí vo firme z celosvetového hľadiska (GEFCO Slovensko, 2019).

Veľkým plusom slovenskej pobočky GEFCO je rozsiahla medzinárodná sieť spoločnosti, vďaka ktorej dokáže zamestnancom ponúknuť možnosť práce i v zahraničí. Svojich ľudí sa snaží podporovať vo vytváraní medzinárodných tímov a tiež získaní skúseností z medzinárodného prostredia, čo môže oživiť ich prácu a priniesť im inšpiráciu (GEFCO Slovensko, 2019).

#### **2.4.1 Nábor zamestnancov**

Z množstva spôsobov naberania nových zamestnancov spoločnosť najčastejšie využíva internetové portály poskytujúce inzerciu práce, ale tiež vlastné webové stránky, na ktorých sú relevantné informácie v záložke Kariéra – pracovné príležitosti. Alternatívnym spôsobom náboru je i taká možnosť, kedy zamestnanec odporučí svojho známeho na určitý post, pričom na vybraných pozíciách môžu za návrh získať sumu 400 € (Interné dokumenty, 2020; Práca GEFCO SLOVAKIA, s. r. o., 2021).

V prípade záujmu uchádzačov o voľné pracovné miesto sa zodpovední pracovníci musia rozhodnúť na základe prijatých životopisov, ktorým záujemcom sa následne ozvú s ponukou prijímacieho pracovného pohovoru. Pohovor prebieha štandardnou formou interview, kedy sa prijímajúci zamestnanci snažia zistiť viac informácií o záujemcovi a jeho predstavách. Po uskutočnení všetkých osobných pohovorov spoločnosť vyberie jedného záujemcu, ktorý je najvhodnejší pre danú pozíciu a ponúkne mu pracovné miesto s určitou výškou hodinovej či mesačnej mzdy (Práca GEFCO SLOVAKIA, s. r. o., 2021).

V súčasnosti spoločnosť láka potenciálnych zamestnancov na mnohé finančné benefity. Na jej webových stránkach je možné nájsť nemalý zoznam výhod, ktorými sú:

- stravný lístok v hodnote 4 €,
- príspevok na rekreáciu v maximálnej výške 275 € za rok,
- 13. plat pre manuálne pracujúcich a vernostný bonus za 3 odpracované roky,
- ročný alebo kvartálny bonus pre administratívnych pracovníkov,
- príspevok na dopravu do zamestnania (10 € mesačne) a rôzne iné výhody (GEFCO Slovensko, 2019).

Pre spoločnosť je dôležité, aby pracovníci ovládali minimálne jeden svetový cudzí jazyk, najmä angličtinu, nemčinu alebo francúzštinu, preto sú zamestnancom poskytované kurzy jazyka so skúsenými lektormi zadarmo. Všetci zamestnanci bez výnimky majú nárok na kurzy anglického jazyka a zamestnanci, ktorí sa dostávajú v práci do styku s nemecky alebo francúzsky hovoriacimi zákazníkmi či partnermi, majú možnosť kurzov nemeckého a francúzskeho jazyka. Pre lojálnych zamestnancov je zavedený takzvaný vernostný program, ktorý im umožňuje mať dni dovolenky navyše za odpracované roky. Čím dlhšie v spoločnosti človek zostane, tým viac sa mu odmení (Andrášiková, 2021).

## **2.5 Dotazníkový prieskum a vyhodnotenie**

Analýza súčasného stavu motivačného systému vo vybranej spoločnosti bola uskutočnená prostredníctvom dotazníka vytvoreného cez bezplatný online softvér Google Forms. Zostavený dotazník obsahoval celkovo 33 otázok, ktoré boli rozdelené do troch sekcií: základné dáta o respondentoch (socio-demografické údaje), otázky týkajúce sa pracovného prostredia a otázky súvisiace s benefítmi. Otázky v prvej časti slúžia na základnú identifikáciu analyzovanej vzorky zamestnancov. Výsledky zvyšných častí slúžia na rozbor a stanovenie návrhov zmien.

Výskum sa týkal administratívnych pracovníkov, ktorých práca spočíva v každodennej práci pri počítači a komunikácii s ostatnými zamestnancami, klientami či inými tretími osobami. Takýchto pracovníkov je v spoločnosti spolu zamestnaných 316 po celom Slovensku.

Pracovníčke personálneho oddelenia bola prostredníctvom e-mailu poslaná žiadosť ohľadom participácie na výskume s vysvetlenými dôvodmi a postupom výskumu. Po vyjadrenom súhlase s výskumom jej bol zaslaný dotazník v elektronickej podobe, ktorý bol ďalej preposielaný relevantným zamestnancom, vybranej vzorke. Výskum sa uskutočnil v priebehu obdobia od 8. marca 2021 do 14. marca 2021. Na vyplnenie dotazníka vytvoreného v Google Forms je spravidla možné použiť mobilné i počítačové zariadenia.

Celkovo bolo distribuovaných 316 dotazníkov a na výskume zúčastnilo 258 respondentov. Z toho vyplýva, že dotazníková návratnosť je 81,65 %.

### 2.5.1 Všeobecné údaje o účastníkoch

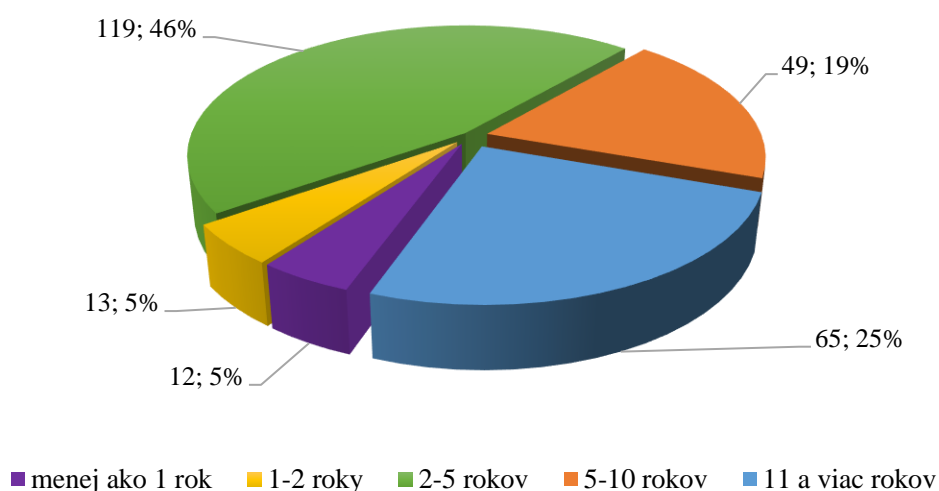
V prvej časti dotazníka boli zodpovedané základné otázky. Na výskume sa zúčastnilo spolu 258 pracovníkov, z ktorých bolo 90 mužov a 168 žien. Vek respondentov bol rozdelený do štyroch kategórii: 18 – 25 rokov, 26 – 35 rokov, 36 – 45 rokov a 46 a viac rokov. Ako je možné vidieť v grafe č. 1 zobrazujúcom percentuálny podiel veku zamestnancov, najviac zúčastnených (celkom 121) bolo zo skupiny „36 – 45 rokov“, najmenej (len 5 respondentov) bolo v skupine „18 – 25 rokov“.



**Graf č. 1: Vek zamestnancov** (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Pri otázke o rodinnom stave bolo zistené, že najväčšiu skupinu tvoria ženatí muži a vydaté ženy (až 53,5 %, teda 138 zamestnancov), druhá najväčšia skupina je tvorená slobodnými (30,2 %, 78 zamestnancov), vo vzťahu sú aktuálne 36 zamestnanci (13,6 %) a siedmi uviedli, že sú rozvedení (2,7 %). Pri vzdelaní prevláda vysokoškolské vzdelanie II. stupňa (53,5 %, 138 zamestnancov) a stredoškolské s maturitou (36,4 %, 90 zamestnancov). Dvanásť zamestnancov majú vyštudované gymnázium (4,7 %), tiež dvanásť majú vysokoškolské vzdelanie III. stupňa a dvaja (0,8 %) sa hlásia k vysokoškolskému vzdelaniu I. stupňa.

### Počet rokov pôsobenia v spoločnosti



**Graf č. 2: Počet rokov v spoločnosti** (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Graf č. 2 zobrazuje, že najviac zastúpenou skupinou v počte odpracovaných rokov v spoločnosti je skupina ľudí pracujúcich v danej spoločnosti „2 – 5 rokov“, do ktorej sa zaradilo 119 zamestnancov. Treba však poznamenať, že spoločnosti sú zamestnanci lojálni, pretože nemalé zastúpenie má aj skupina „11 a viac odpracovaných rokov“. Skupina „5 – 10 rokov“ tvorí skoro 20 %, čo napovedá o tom, že spoločnosť sa o svojich zamestnancov stará dobre.

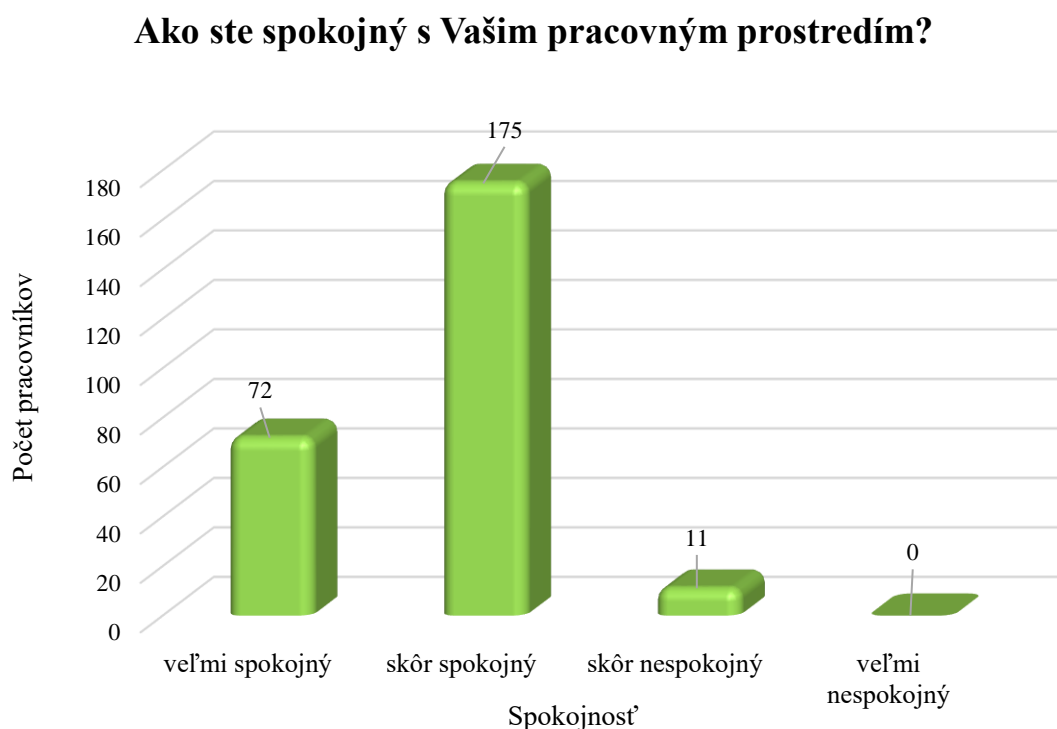
### 2.5.2 Pracovné prostredie

Do tejto časti dotazníka bolo zaradených celkom 16 otázok týkajúcich sa pracovného prostredia, vzťahov a komunikácii na pracovisku.

Vzhľad väčšiny kancelárskych priestorov nie je ničím výnimočný, steny sú vymaľované neutrálnou bielou farbou, k dispozícii sú pohodlné kancelárske stoličky. Pobočka spoločnosti v jej sídle v Bratislave disponuje elegantnými, funkčnými a modernými

priestormi v odtieňoch bielej a sivej, do ktorých sú zakomponované farby spoločnosti (modrá a žltá) a drevené prvky. Väčšina miestností na pobočkách má nainštalovanú klimatizáciu pre zabezpečenie telesnej pohody pracovníkov v letných či zimných mesiacoch. Hluk vyskytujúci sa na pracovisku je spôsobovaný zväčša z používania bežnej kancelárskej elektroniky (tlačiarne, telefóny, kopírka) (Interiér kancelárie GEFCO, 2018).

Z grafu č. 3 vyplýva, že spokojnosť pracovníkov s ich pracovným prostredím spoločnosti je na veľmi vysokej úrovni. 72 zamestnancov je s prostredím veľmi spokojných, 175 zamestnancov je relatívne spokojných a 11 zamestnancov vyjadrili svoju nespokojnosť. Žiadny z opýtaných pracovníkov nie je so svojim pracovným prostredím veľmi nespokojný a tento fakt považujem za veľmi dobrú vizitku spoločnosti.



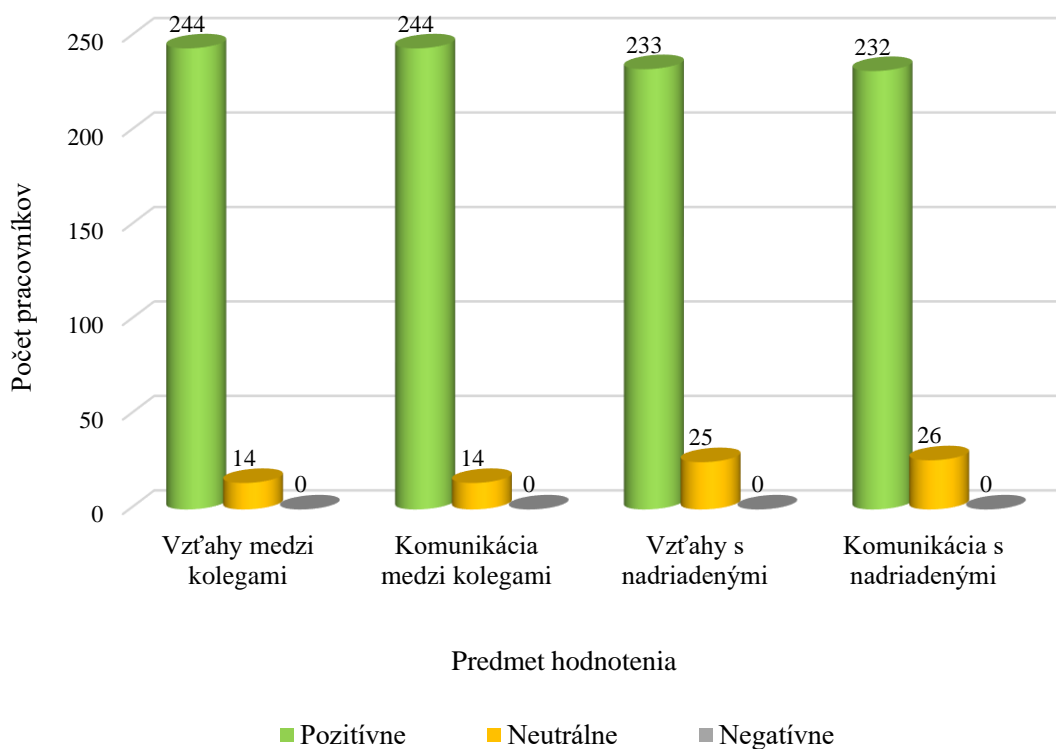
**Graf č. 3: Spokojnosť s prostredím** (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Zamestnanci, ktorí označili odpoveď „skôr nespokojný“ sa v ďalšej otvorenej otázke vyjadrili, prečo nie sú spokojní. Išlo najmä o útulnosť pracovného prostredia a klimatizáciu. V niektorých miestnostiach im chýba koberec, ktorý dodáva príjemnejší pocit. Klimatizácia v jednej kancelárii nefunguje tak, ako by mala.. Medzi odpoveďami sa objavilo aj to, že niektorý zo zamestnancov nepovažuje pracovný priestor za postačujúci vzhľadom na počet pracovníkov, ktorí v ňom pracujú. Niektoré kancelárie disponujú malým úložným priestorom, zle orientovanými oknami alebo dokonca nemajú denné svetlo.



Graf č. 4 zobrazuje zoskupenie odpovedí 4 podobných otázok, týkajúcich sa vzťahov a komunikácie na pracovisku ako takom.

### Ako hodnotíte vzťahy a komunikáciu medzi kolegami a medzi pracovníkmi a nadriadenými?



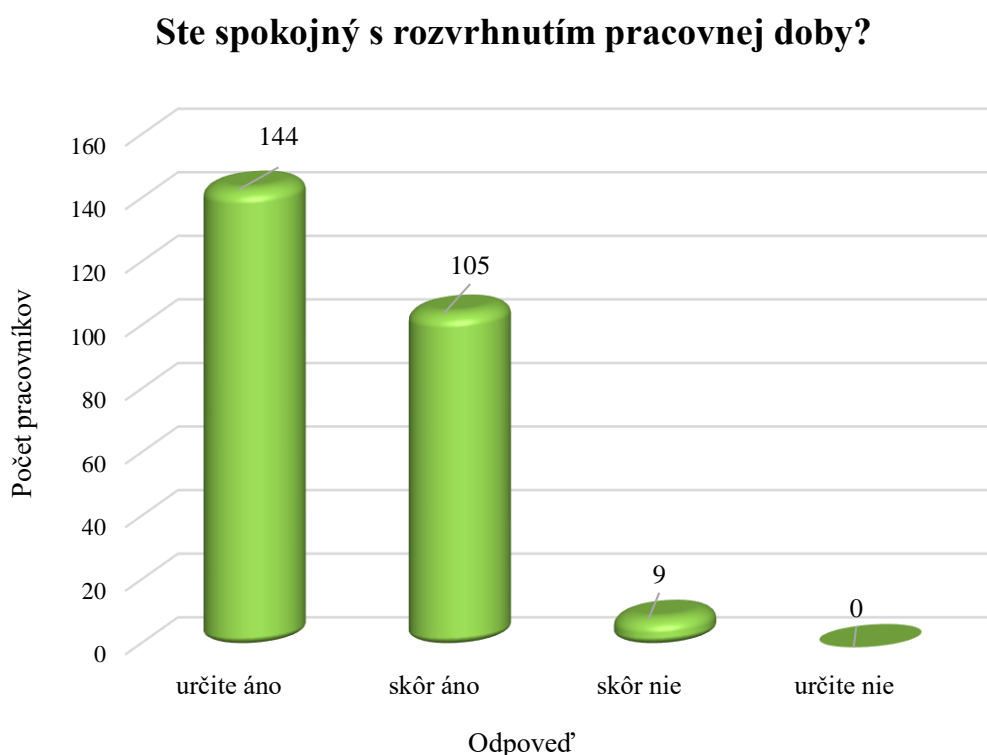
**Graf č. 4: Hodnotenie vzťahov a komunikácie** (Zdroj: Vlastné spracovanie)

V dotazníku boli otázky na vzťahy a komunikáciu formulované do štyroch oddelených otázok, prvá sa týkala hodnotenia vzťahov medzi kolegami, druhá hodnotenia komunikácie medzi kolegami, tretia hodnotenia vzťahov medzi zamestnancami a nadriadenými a štvrtá hodnotenia komunikácie medzi zamestnancami a nadriadenými.

Pri pohľade na graf č. 4 je vidieť, že prevláda zelená farba, teda pozitívne hodnotenie vo všetkých 4 položených otázkach. Žiadny zo zúčastnených nepovažuje komunikáciu ani vzťahy na pracovisku za negatívne. V otvorenej otázke si zamestnanci pochvaľovali pracovné vzťahy, vyjadrovali sa iba v pozitívnom smere. Považujú sa za skvelý tím, ktorý sa neustále podporuje a vzájomne si pomáhajú. Vo vzťahoch s nadriadenými tomu tiež nebolo inak. Pochvaľujú si priateľský a otvorený prístup a navyše na pracovisku si tyká každý s každým. V spoločnosti je možné otvorene komunikovať, nadriadený plne podporuje svojich zamestnancov, riešia vyskytnuté problémy a konfliktom sa snažia vyhnúť.

Pracovná doba opýtaných zamestnancov je prevažne osemhodinová počas pracovných dní (pondelok – piatok). Administratívni zamestnanci spravidla nevykonávajú svoju prácu počas dní pracovného pokoja, no príležitostne sa môže stať, že pracovníci z určitých oddelení pracujú hodinku či dve nad rámec, napríklad počas sviatku alebo víkendu. Pracovný deň začína o 8:00 ráno a končí o 16:30. Obedovú prestávku majú zamestnanci v dĺžke 30 minút denne, pričom jej trvanie je stanovené zákonom.

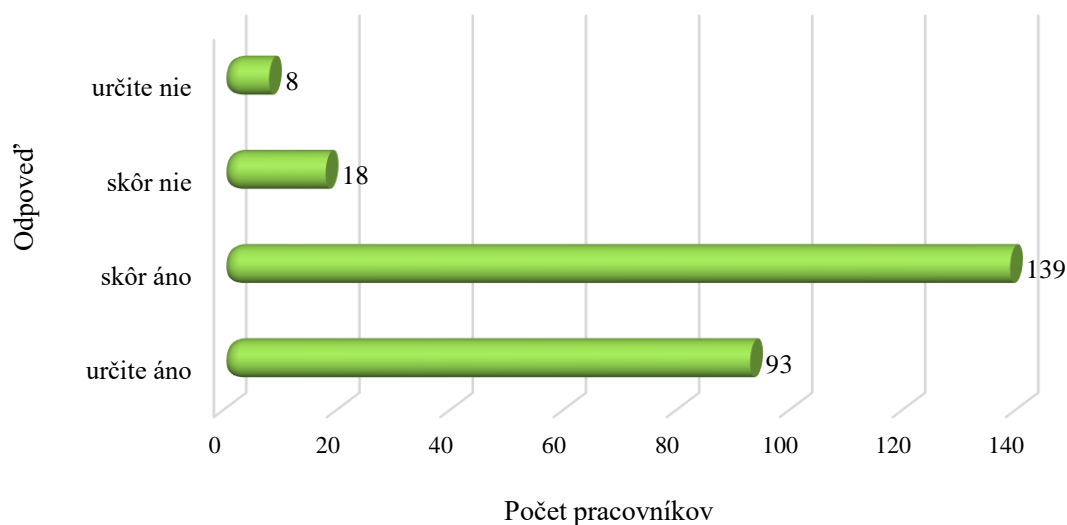
Graf č. 5 zobrazuje prevažujúcu spokojnosť zamestnancov s rozvrhnutím pracovnej doby, len 9 zamestnancov je skôr nespokojných. Pracovnú dobu považujem za dobre zvládnutú a navrhnutú, keďže sa žiadny z účastníkov nevyjadril poslednou možnosťou – „určite nie“.



**Graf č. 5: Spokojnosť s pracovnou dobou** (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Graf č. 6 zobrazuje výsledok otázky ohľadom dostatočného času na výkon práce. Pri tejto otázke prevažovali pozitívne odpovede – 93 pracovníkov odpovedalo „určite áno“, 139 pracovníkov „skôr áno“. Objavili sa aj negatívne názory, pričom prvýkrát bola využitá posledná negatívna odpoveď a to až u 8 respondentov. Celkom 26 ľudí si myslí, že nemajú dostatočný čas na vykonávanie stanovenej práce. Pre zlepšenie tejto situácie je nutné podrobnejšie zistiť prečo a vyriešiť situáciu zvýšením výkonu alebo rozdelením pracovných úloh medzi viacerých pracovníkov.

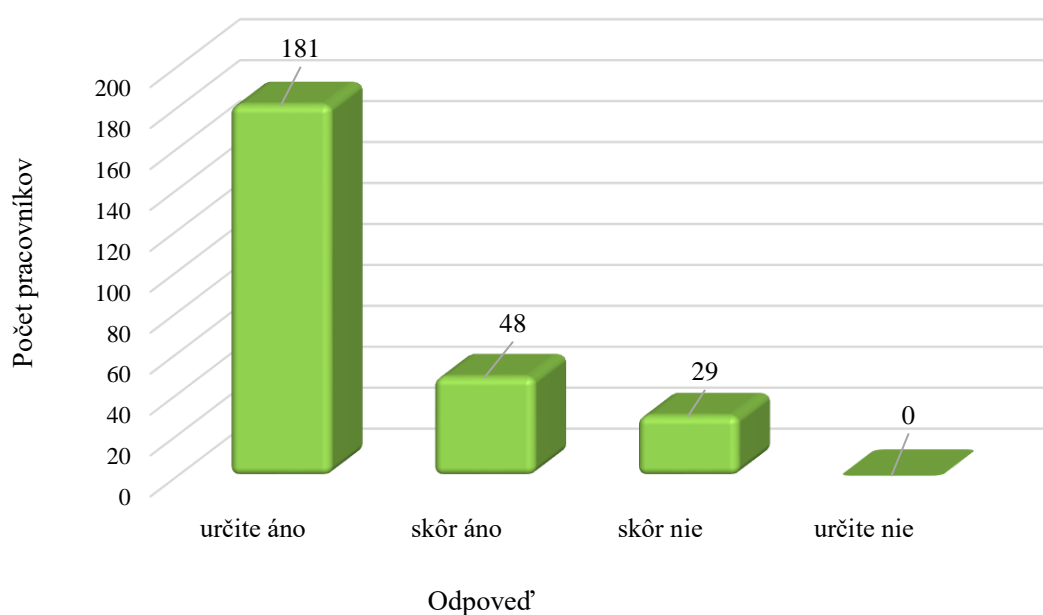
### Máte dostatok času na výkon Vašej práce?



Graf č. 6: Dostatok času (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Z predchádzajúcej otázky čiastočne vyplýva, že niektorí pracovníci budú pociťovať miernu záťaž na psychiku, pretože nemajú dostatok času na výkon práce. V grafe č. 7 sú zobrazené výsledky o psychickej náročnosti práce zamestnancov, ktoré sú prekvapujúce. Za rozhodne psychicky náročnú považuje svoju prácu až 181 ľudí z opýtaných. 48 ľudí sa priklonilo k odpovedi „skôr áno“, pravdepodobne prevládajú dni, kedy tomu tak je, ale vyskytujú sa aj dni bez záťaže. 29 ľudí nepovažuje svoju prácu za psychicky náročnú a žiaden účastník neoznačil odpoveď „určite nie“.

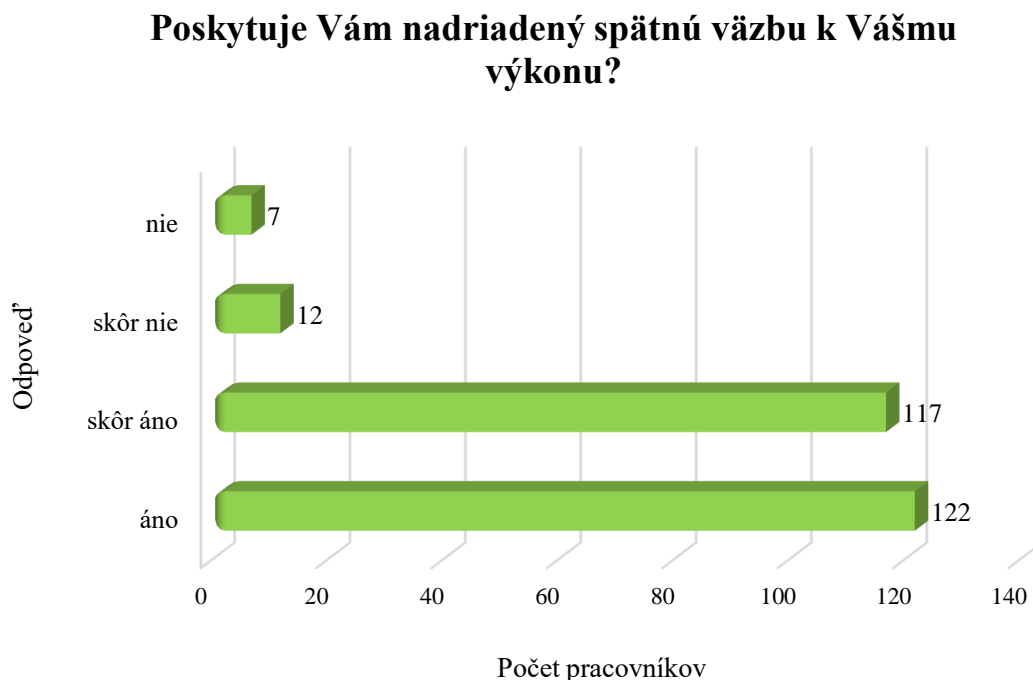
### Máte pocit, že je Vaša práca psychicky náročná?



Graf č. 7: Psychicky náročná práca (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Pre zlepšenie psychického stavu a odreagovanie, prípadne zrelaxovanie pracovníkov je efektívne vytvoriť oddychovú zónu, ktorá sa nachádza v dotazníku ako možnosť budúceho poskytovaného benefitu.

Ako už bolo spomínané pri predstavení spoločnosti, jej organizačná štruktúra je veľmi členitá, má mnoho oddelení a ku každému je pridelený jeden nadriadený, ktorý sa dostavuje na jednotlivé pobočky podľa potreby. Preto je možné, že odpovede zamestnancov z hľadiska spätnej väzby sú rozmanité. Spätnú väzbu k výkonu práce dostáva zo strany nadriadeného až 239 zamestnancov. Len sedem zamestnancov odpovedalo „nie“ a dvanásť označili odpoveď „skôr nie“. Považujem to ako veľmi dobrý výsledok. Nadriadení si dávajú záležať a výkon zamestnancov im nie je ľahostajný. Graf č. 8 prezentuje tieto výsledky.

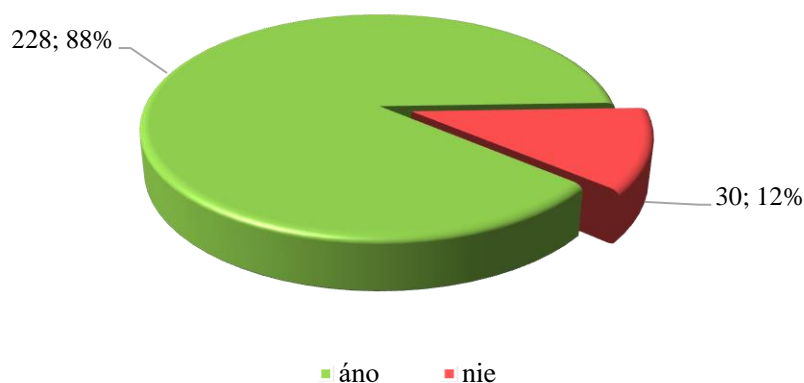


**Graf č. 8: Spätná väzba od nadriadeného** (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Výsledky z grafu č. 8 naznačujú predikciu, že zamestnanci pri otázke súvisiacej s dostačujúcou spätnou väzbou od nadriadeného budú odpovedať pozitívne.

Jasné zobrazenie odpovedí je v grafe č. 9, podľa ktorého tridsiati zamestnanci (12 %) považujú spätnú väzbu za nedostačujúcu. Podľa predchádzajúceho grafu (graf č. 8) siedmi z nich žiadnu nedostávajú, dvanásť dostávajú zriedka a ďalších 11 zamestnancov, ktorí väzbu dostávajú, s ňou nie sú spokojní. Ostatným 228 zamestnancom príde tento „feedback“ dostačujúci.

### Je pre Vás spätná väzba od nadriadeného dostatočujúca?

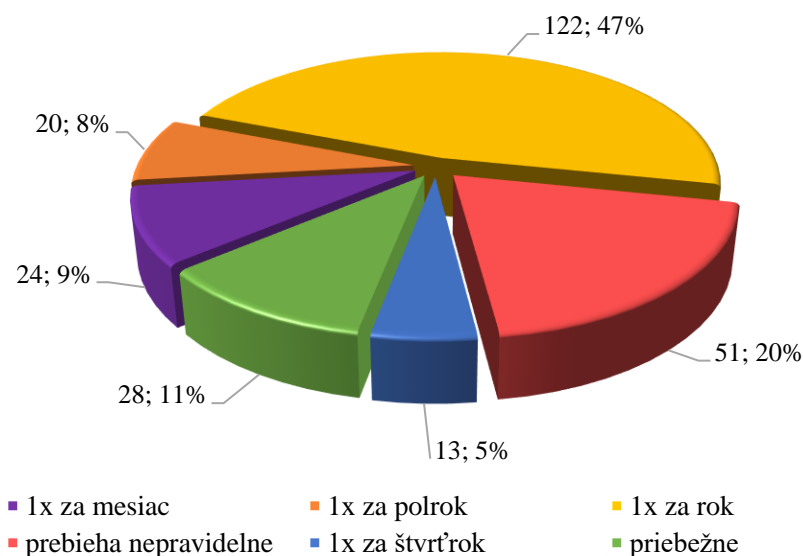


**Graf č. 9: Dostatočná spätná väzba** (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Pre zlepšenie komplexnosti managementu v spoločnosti by bolo dobré zjednotiť pravidlá a zlepšiť tak jeho kvalitu. Je dôležité, aby zamestnanci vedeli, či robia prácu dobre alebo majú pri svojom výkone niečo zlepšiť.

V grafe č. 10 je zobrazená súčasná frekvencia hodnotenia výkonu zamestnancov, pričom sa najčastejšie (47 %) vyskytovala odpoveď, že hodnotenie prebieha jedenkrát ročne. Nepravidelné hodnotenie označilo 20 % pracovníkov a štvrt'ročné 5 %. Mesačné hodnotenie dostáva 9 % pracovníkov, priebežné 11 % a polročné 8 % pracovníkov.

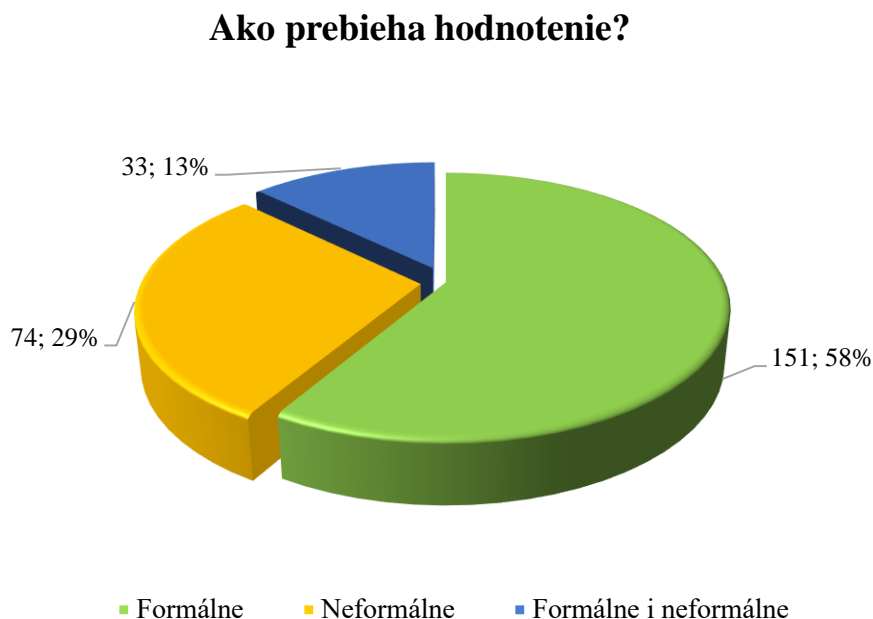
### Ako často dochádza k hodnoteniu Vášho pracovného výkonu zo strany nadriadeného?



**Graf č. 10: Frekvencia hodnotenia výkonu** (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Frekvencia hodnotenia je veľmi pestrá a na pohľad nepôsobí jednotne. Pre zlepšenie spokojnosti s hodnotením by bolo potrebné zaviesť jednoznačné termíny hodnotenia výkonu zamestnancov zo strany nadriadeného.

Graf č. 11 prezentuje výsledky otázky „Ako prebieha hodnotenie výkonu zo strany nadriadeného?“ a zúčastnení mali na výber možnosti formálne, neformálne a tiež inú odpoveď, do ktorej mohli vpisovať svoje vlastné odpovede.

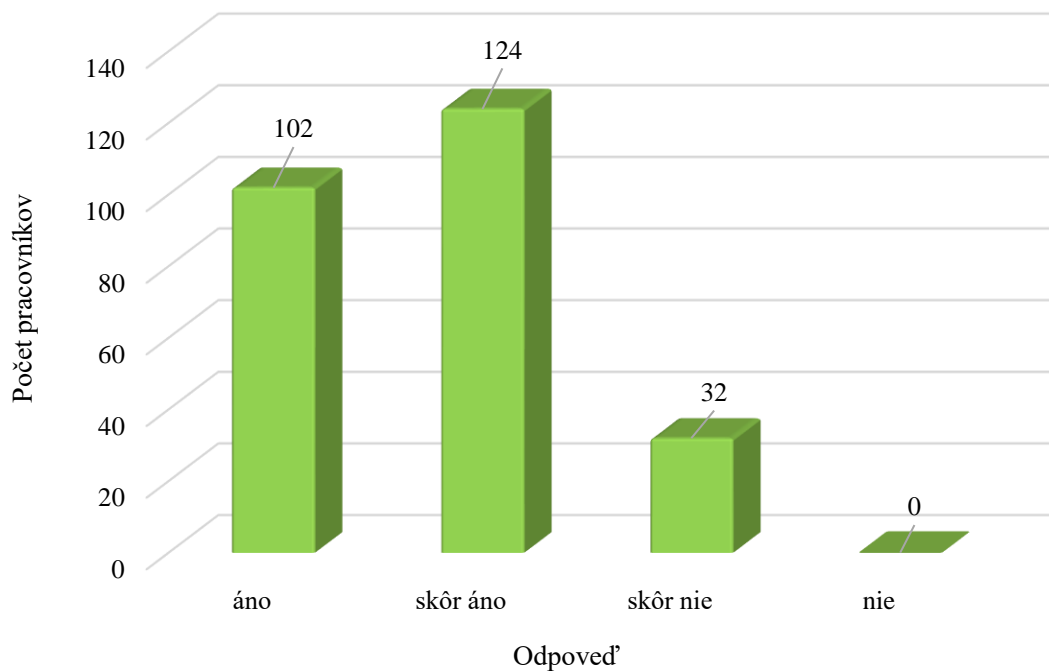


**Graf č. 11: Spôsob hodnotenia výkonu** (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Väčšina zamestnancov (58 %) dostáva hodnotenie od svojho nadriadeného formálne, pričom sa zadáva aj do interného systému. Neformálny priebeh hodnotenia označilo 74 pracovníkov (29 %). Prebieha najčastejšie ústnou formou. V možnosti otvorenej odpovede sa stretli názory, že hodnotenie prebieha formálne i neformálne, pričom formálne hodnotenie prebieha na začiatku roka a neformálne priebežne počas roka.

Nikto nie je neomylný a určite sa stane, že pri výkone práce sa i nechcene dopustí nejakej chyby. Určite je dôležitý i pohľad nadriadeného na spôsobené chyby, preto považujem výsledok otázky ohľadom konzultácie chýb s nadriadeným, ktorá je zobrazená v grafe č. 12, za uspokojivý.

### Konzultuje s Vami Váš nadriadený chyby, ktorých ste sa dopustili pri výkone Vašej práce?



Graf č. 12: Konzultovanie chýb (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Zo všetkých zúčastnených len 32 ľudí odpovedalo „skôr nie“, chyby s nimi vo väčšine prípadov nadriadený nekonzultuje, ale určite nezostanú bez povšimnutia. Uskutočnené chyby sú konzultované v prevažnej väčšine zamestnancov, teda 226 z nich odpovedalo kladne na danú otázku.

#### 2.5.3 Benefity a motivácia

Tretia časť dotazníku bola venovaná benefitom a motivačným faktorom. Výsledkom je zistenie, ktoré benefity sú najviac vyžívané, ako ich vnímajú zamestnanci z pohľadu motivácie, čo by na nich zmenili, ako ich motivujú motivačné stimuly a aké iné benefity by privítali.

Otázka o využívaní benefitov obsahovala 19 položiek, ktoré predstavovali súčasné benefity poskytované zamestnávateľom, pričom účastníci označili tie položky, ktoré aj skutočne využívajú. V tabuľke č. 1 sú zobrazené výsledky a početnosť jednotlivých benefitov.

**Tabuľka č. 1: Využitie benefitov** (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Druh benefitu	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť
Príspevok na stravovanie	234	90,7 %
Príspevok na rekreáciu	183	70,9 %
Ročný/kvartálny bonus	226	87,6 %
Príspevok na dôchodkové sporenie	207	80,2 %
Životné a úrazové poistenie	124	48,1 %
Príspevok na dopravu do zamestnania	209	81,0 %
Odmena pravidelným darcom krvi	5	1,9 %
Kurzy cudzích jazykov	119	46,1 %
Teambuildingy	205	79,5 %
Služobné auto	84	32,6 %
Home Office	202	78,3 %
Darčkové poukazy	244	94,6 %
MultiSport karta	49	19,0 %
Zľavy Datart a Hej.sk	74	28,7 %
Zľava na výživové doplnky GS	7	2,7 %
Zľava na Ticketportal	2	0,8 %
Vianočný večierok	194	75,2 %
Letné športové/rodinné hry	91	35,3 %
Kurzy na platforme Gefco University	105	40,7 %

Medzi najvyužívanéjšie benefity patrí príspevok na stravovanie (90,7 %), ročný/kvartálny bonus (87,6 %), darčkové poukazy (94,6 %). Darčkové poukazy od spoločnosti UpCadhoc zamestnanci dostávajú niekoľko krát za rok, napríklad na Vianoce alebo k narodeninám, a dajú sa využiť v rozličných prevádzkach, ktoré túto značku prijímajú. Môže ísť o predajne s elektronikou, vzdelávanie, krásu alebo zdravie. Príspevok na stravovanie je zamestnancom poskytovaný zo zákona a to vo forme stravných lístkov. Zamestnávateľ ho hradí v plnej výške v hodnote 4 € (Interné dokumenty, 2020).



K početne využívaným benefitom sa zaraďuje príspevok na rekreáciu (70,9 %), príspevok na dôchodkové sporenie (80,2 %), príspevok na dopravu do zamestnania (81,0 %), teambuildingy (79,5 %), Home Office (78,3 %), vianočný večierok (75,2 %). Príspevok na rekreáciu je poskytovaný vo výške 55 % oprávnených nákladov na rekreáciu a v maximálnej sume 275 € na rok. V súčasnej pandemickej situácii je však menej vyhľadávaným benefitom. Mnoho zamestnancov myslí na svoju budúcnosť a spoločnosť sa im v tom snaží pomáhať. Všetkým zamestnancom spoločnosti po uplynutí skúšobnej lehoty, ktorí sa rozhodnú uzatvoriť zmluvu alebo zdokladujú už existujúcu zmluvu o dôchodkovom doplnkovom sporení, vzniká nárok na mesačný príspevok zamestnávateľa. Príspevok na dopravu do zamestnania je poskytovaný v maximálnej výške 10 € mesačne pre zamestnancov, ktorí nevyužívajú firemný automobil na súkromné účely. Vyplatenie daného príspevku je uskutočňované v mzde za aktuálny mesiac. Pre udržanie dobrých vzťahov na pracovisku sa každoročne uskutočňujú teambuildingové akcie, pričom zamestnávateľ prispieva na aktivity ročne do výšky 100 € na jedného zamestnanca. Home Office môžu zamestnanci využívať po schválení priamym nadriadeným a štandardne ide o 2 dni v týždni. V odôvodnených prípadoch, ako je napríklad zdravotný stav alebo nepriaznivé vplyvy počasia, môže byť rozsah navýšený (Interné dokumenty, 2020).

Najmenej využívanými benefitmi sú zľava na Ticketportal (0,8 %), zľava na výživové doplnky GS (2,7 %), odmena pravidelným darcom krvi (1,9 %), MultiSport karta (19,0 %) a zľavy na internetových portáloch Datart a Hej.sk (28,7 %). Z vymenovaných benefitov sú prospešnými (napriek ich malému využívaniu) MultiSport karta, ktorá je poskytovaná pre udržanie zdravej kondície, a odmena pravidelným darcom krvi, ktorou sa zamestnávateľ snaží podporovať svojich zamestnancov v uskutočňovaní dobrých skutkov a pomáhani druhým ľuďom. Odmenu v hodnote 30 € získa zamestnanec, ktorý sa rozhodne darovať svoju krv 3 krát za rok. Pre držiteľov Jánskej plakety sú pripravené odmeny v rôznych hodnotách podľa druhu plakety (napr. pri zlatej plakete je to odmena v hodnote 100 €). V prípade záujmu o MultiSport kartu má zamestnanec možnosť si ju objednať, mesačne platiť 27 € a môže ju využívať vo viac ako 2 400 zariadeniach na Slovensku a v Česku. Zľava na výživové doplnky je poskytovaná permanentne vo výške 30 % na celý sortiment výrobcu GS Pharmaceuticals a je pravdepodobne viac využívaná pracovníkmi na iných pozíciách (napr. skladníkmi), ktorí sú počas výkonu svojej práce viac v pohybe (Interné dokumenty, 2020).

V tabuľke č. 2 sú zobrazené výsledky k otázke, ktorá skúmala ako hodnotia pracovníci vplyv benefitov na ich motiváciu k pracovnému výkonu. Hodnotenie bolo možné pomocou priradovania čísel, pričom 1 predstavuje žiadny vplyv, 2 je slabý vplyv, 3 priemerný vplyv a 4 znamená silný vplyv na motiváciu. Odpoveďou mohla byť i možnosť „benefit nevyužívam“, avšak pracovníci využili škálu hodnotenia i keď daný benefit nevyužívajú.

Najvyšší vplyv na motiváciu má z pohľadu zamestnancov ročný/kvartálny bonus, pretože až 143 zúčastnených pri tomto benefite označilo hodnotu 4. Z výsledkov vyplýva, že väčšina zamestnancov je motivovaná peňažnými odmenami. Značný vplyv majú tiež teambuildingy, ktoré sú považované za benefit so silným a priemerným vplyvom. Tieto akcie sú dôležitými udalosťami, pretože zlepšujú fungovanie na pracovisku. Home Office obdržal tiež veľmi dobré hodnotenie – označilo ho až 102 zamestnancov ako silný motivátor. Práca z pohodlia domova bez nutnosti presúvať sa do práce dopravnými prostriedkami môže v ľuďoch vyvolať dobré pocity, dokonca aj zvýšenie pracovného výkonu.

Priemerný vplyv na motiváciu zamestnanci pociťujú pri benefite vo forme darčkových poukazov. Môžu ich využiť na rôzne účely, či už relax alebo vzdelávanie. Do tejto úrovne vplyvu sa zaraďujú aj benefity Príspevok na dopravu do zamestnania, Kurzy na platforme spoločnosti či Vianočný večierok.

Žiadny vplyv na motiváciu má benefit vo forme zliav na výživové doplnky, kde až 95 ľudí označilo odpoveď „žiadny vplyv“. Nízky vplyv má aj zľava na portáli Ticketportal, ktorá neovplyvňuje motiváciu zamestnancov, keďže tento benefit skutočne využíva minimum pracovníkov. Relatívne slabý až žiadny vplyv pociťujú zamestnanci i zo Zliav na Datart a Hej.sk, pretože nie sú využiteľné na pravidelnej báze, keďže ide o obchody s elektronikou.

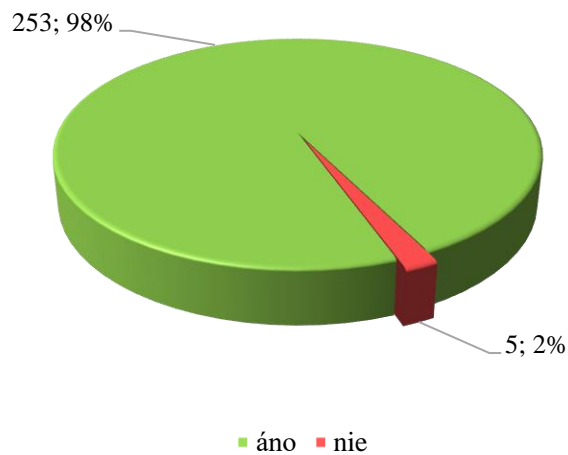
**Tabuľka č. 2: Vplyv benefitov na motiváciu k lepšiemu výkonu (Zdroj: Vlastné spracovanie)**

Druh benefitu	Vplyv na motiváciu (1-žiadny, 2-slabý, 3-priemerný, 4-silný)				
	1	2	3	4	nevyužíva
Príspevok na stravovanie	23	38	113	84	0
Príspevok na rekreáciu	34	29	78	76	41
Ročný/kvartálny bonus	12	8	81	143	14
Príspevok na dôchodkové sporenie	24	28	75	81	50
Životné a úrazové poistenie	26	31	72	78	51
Prís. na dopravu do zamestnania	36	45	90	66	21
Odmena pravidelným darcom krvi	12	26	41	32	147
Kurzy cudzích jazykov	29	37	48	77	67
Teambuildingy	9	22	62	138	27
Služobné auto	18	23	21	92	104
Home Office	15	27	61	102	53
Darčkové poukazy	21	63	104	63	7
MultiSport karta	42	36	24	27	129
Zľavy Datart a Hej.sk	69	34	53	31	71
Zľava na výživové doplnky GS	78	52	18	15	95
Zľava na Ticketportal	67	19	29	16	127
Vianočný večierok	38	53	87	36	44
Letné športové/rodinné hry	57	25	73	23	80
Kurzy na platforme Gefco Uni.	50	43	89	10	66

Nasledujúce dve otázky, ktorých výsledky sú zobrazené v grafe č. 13 a grafe č. 14, sa týkali aktuálnych benefitov, ktoré majú pracovníci možnosť využívať.

Prvá otázka sa zaoberala problematikou dostatočnej informovanosti zamestnancov ohľadom poskytovaných benefitov, ktoré spoločnosť ponúka. Výsledok je veľmi priaznivý, pretože len päť zo všetkých zúčastnených označilo odpoveď „nie“. Zvyšných 253 ľudí považuje informovanie o zamestnaneckých výhodách zo strany zamestnávateľa za dostatočné.

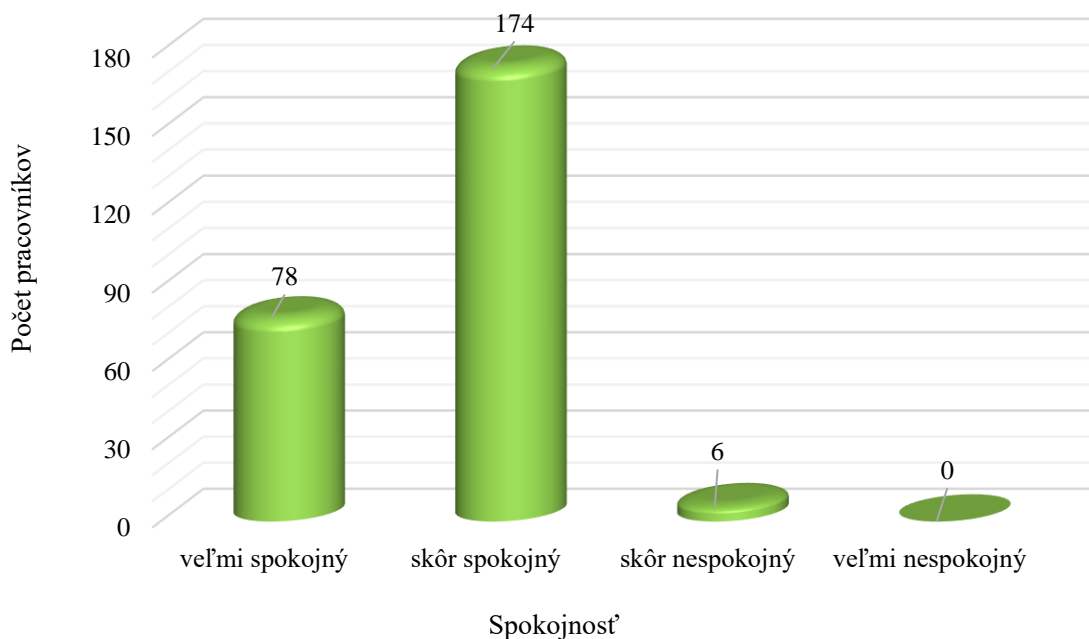
### Boli Vám poskytnuté dostatočné informácie ohľadom benefitov, ktoré spoločnosť ponúka?



**Graf č. 13: Dostatočné informácie o benefitoch** (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Druhá otázka bola zameraná na celkovú spokojnosť ohľadom využívaných benefitov. Zúčastnení sa mohli vyjadriť prostredníctvom štyroch stupňov spokojnosti, pričom 174 zamestnancov je „skôr spokojných“ a 78 „veľmi spokojných“. 6 zamestnancov označilo negatívnu odpoveď „skôr nespokojný“, ale stále to znamená, že spoločnosť poskytuje relatívne kvalitné benefity.

### Ako ste spokojný s poskytovanými benefitmi?



**Graf č. 14: Spokojnosť s benefitmi** (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Tabuľka č. 3 zobrazuje odpoveď na otázku týkajúcej sa záujmu zamestnancov o ďalšie benefity, ktoré by privítali. Na výber bolo vybraných 16 rôznych benefitov, najmä v nepenažnej forme, ktoré v súčasnosti nie sú v spoločnosti zavedené. Najväčší úspech dosiahol možný budúci benefit, ktorý je aktuálne veľmi populárny v mnohých spoločnostiach. Ide o výhodu sick days, ktorá predstavuje platené krátkodobé voľno v prípade zdravotných ťažkostí, a hlasovalo za ňu až 77,9 % zúčastnených.

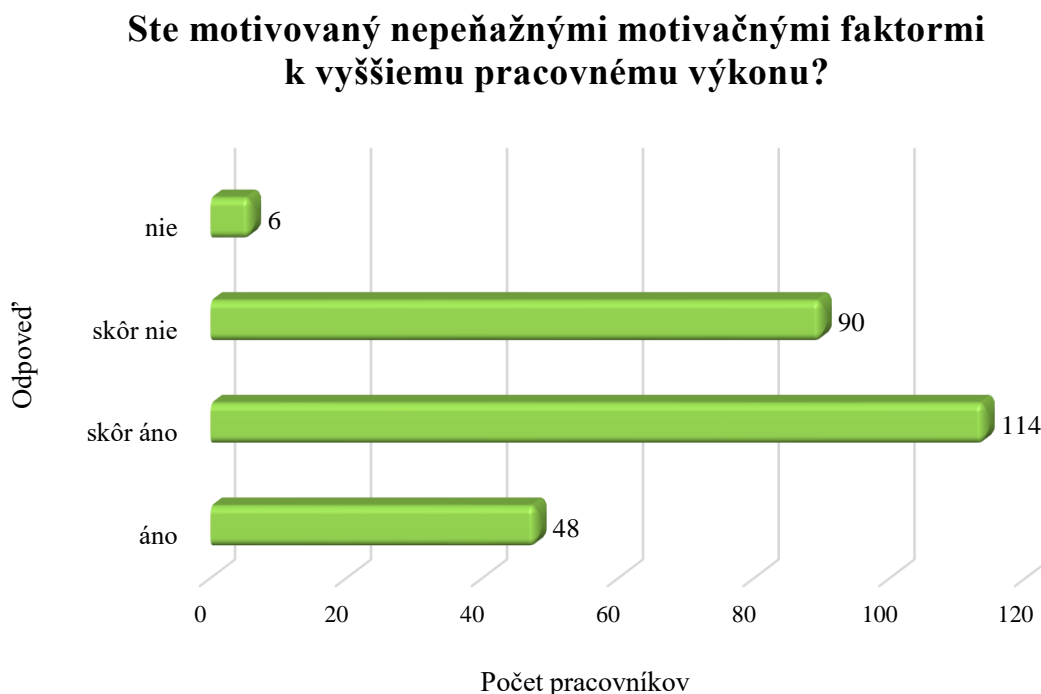
**Tabuľka č. 3: Záujem o iné benefity (Zdroj: Vlastné spracovanie)**

<b>Benefit</b>	<b>Absolútna početnosť</b>	<b>Relatívna početnosť</b>
Pohybové cvičenie v kancelárii	75	29,1 %
Fyzioterapeutické poradenstvo	108	41,9 %
Finančné poradenstvo	36	14,0 %
Psychologické poradenstvo	51	19,8 %
Výživové poradenstvo	47	18,2 %
Pracovné stáže v zahraničí	66	25,6 %
Odborné konferencie / workshopy	163	63,2 %
Škôlka pre deti	44	17,1 %
Firemný detský tábor	78	30,2 %
Ovocný bar	142	55,0 %
Lekárske vyšetrenie	60	23,3 %
Poukazy na kultúru	95	36,8 %
Pôžičky od zamestnávateľa	18	7,0 %
Zvýhodnené vstupy do Aquaparku	42	16,3 %
Sick days	201	77,9 %
Relaxačná zóna na pracovisku	158	61,2 %
Športové turnaje	65	25,2 %
METRO karta	1	0,4 %

Vysoký počet hlasov získali odborné konferencie/workshopy (163; 63,2 %) a ovocný bar (142; 55,0 %). Ovocný bar predstavuje priestor vo firemnej kuchynke, kde sú voľne k dispozícii rôzne druhy čerstvého ovocia, najčastejšie jablká, banány, mandarínky alebo pomaranče. Tiež vysoký počet hlasov (158; 61,2 %) získal benefit vo forme relaxačnej zóny na pracovisku, ktorá je poskytovaná v iných spoločnostiach najmä pre „hlavu pracujúcich“ zamestnancov, ktorí potrebujú po psychickej stránke na chvíľu v práci vypnúť a prísť na iné myšlienky. So spomínanou vysokou psychickou záťažou je tento benefit veľmi vhodný na realizáciu.

Najmenší záujem vyjadrili zamestnanci o finančné poradenstvo (14,0 %) a o pôžičky od zamestnávateľa (7,0 %), ktoré sú zamestnancom poskytované za výhodnejších podmienok ako od peňažného ústavu. Nízky záujem je spôsobený pravdepodobne vyhovujúcou úrovňou vyplácanej mzdy a k nej poskytovanými bonusmi. Jeden zamestnanec využil prídanie vlastného názoru, kde doplnil, že by prijal METRO kartu ako benefit poskytujúci zamestnávateľom. Ide o členskú kartu umožňujúcu nákup vo veľkoobchode.

Graf č. 15 zobrazuje odpovede otázky o tom, či sú zamestnanci motivovaní nepeňažnými motivačnými faktormi k vyššiemu pracovnému výkonu.



**Graf č. 15: Nepeňažné motivačné faktory** (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Výsledok síce nie je úplne jednoznačný, ale väčšina respondentov sa prikláňala k odpovedi „skôr áno“. 96 zamestnancov necíti dostatočnú motiváciu z nepeňažných motivačných faktorov.

Výsledky otázky ohľadom hodnotenia motivačných stimulov k vyššiemu pracovnému výkonu sú zobrazené v tabuľke č. 4. Motivačné stimuly zamestnanci hodnotili na škále pohybujúcej sa od 1 do 4, pričom 1 znamenala najmenej motivujúci faktor a 4 predstavovala najviac motivujúci faktor.

**Tabuľka č. 4: Motivačné stimuly** (Zdroj: Vlastné spracovanie)

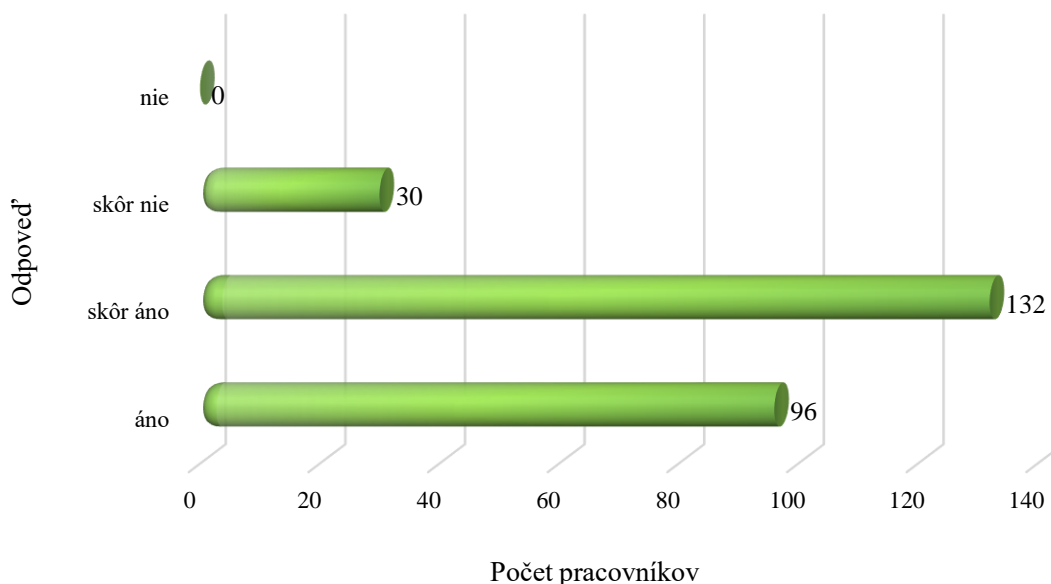
Druh motivačného stimulu	Motivácia stimulmi k vyššiemu pracovnému výkonu (1-najmenej motivujúci faktor, 4-najviac motivujúci faktor)			
	1	2	3	4
Pocit istoty práce	0	24	72	162
Pracovné prostredie	0	36	109	113
Kariérny rast	18	42	96	102
Vzdelávanie a rozvoj	6	32	116	104
Pracovný kolektív	0	28	75	155
Správanie nadriadeného	3	31	70	154
Spätná väzba	10	54	94	100
Finančné ohodnotenie	6	31	87	134
Firemná kultúra	25	71	102	60
Pracovná náplň	0	11	121	126

Hodnotou 1, teda ako najmenej motivujúci faktor, bolo označených málo stimulov, napríklad kariérny rast, vzdelávanie a rozvoj alebo firemná kultúra, pričom boli označené i veľmi malým počtom ľudí. Za najmotivujúcejší motivačný stimul je považovaný pocit istoty práce, ktorý označilo 162 ľudí za najviac motivujúci a 72 za veľmi motivujúci. Dôležitými stimulmi sú i pracovný kolektív či správanie nadriadeného, ktoré dosiahli veľmi podobné hodnotenie ako pocit istoty práce. Pracovná náplň či pracovné prostredie je taktiež významným stimulom, ktorý dokáže ovplyvniť pracovný výkon zamestnancov. Firemná kultúra, ktorú má GEFCO nastavenú prívetivo, považujú zúčastnení za veľmi motivujúcu. Pracovníci majú zavedený voľný neformálny dress code, nadriadení a zamestnanci

si vzájomne tykajú a každoročne prebiehajú prieskumy spokojnosti. Finančné ohodnotenie patrí medzi stimulujúce faktory, napriek tomu, že peniaze predstavujú krátkodobý motivačný faktor podľa vyjadrenia niektorých respondentov.

Graf č. 16 zobrazuje výsledky otázky o motivácii peňažnými motivačnými faktormi k vyššiemu pracovnému výkonu, ktoré sú odzrkadlením predchádzajúcej otázky. Len 30 pracovníkov označilo odpoveď „skôr nie“. Tí si uvedomujú, že motivácia založená na peniazoch je krátkodobá a po dlhšom čase už nie je dostačujúca. Na druhej strane celkom až 132 ľudí označilo odpoveď „skôr áno“ a 96 odpoveď „áno“. To značí, že nadpriemerná väčšina je motivovaná peňažnými motivačnými faktormi k vyššiemu pracovnému výkonu.

### **Ste motivovaný peňažnými motivačnými faktormi k vyššiemu pracovnému výkonu?**

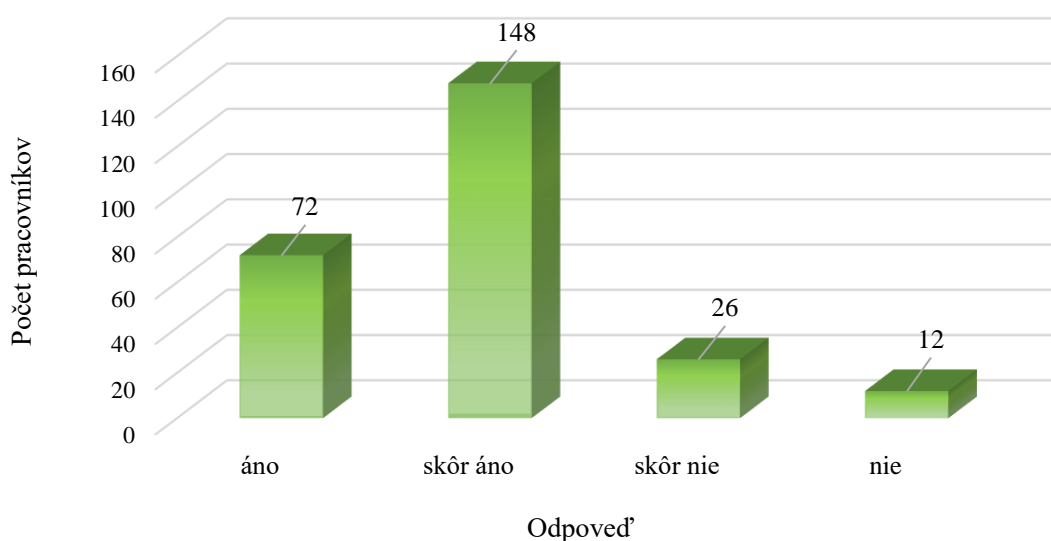


**Graf č. 16: Peňažné motivačné faktory** (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Graf č. 17 znázorňuje členité výsledky otázky, či sa premietne kladné hodnotenie pracovníkov za ich výkon do mzdy. Toto hodnotenie sa premietne vo forme príležitostných mesačných alebo kvartálnych bonusov. Najviac ľudí sa vyjadrilo pozitívne. 72 ľudí označilo „áno“, 148 ľudí zase „skôr áno“. To znamená, že väčšina ľudí pozoruje férové činy zo strany zamestnávateľa voči ich pracovnému výkonu. Odpoveď „skôr nie“ bola označená 26 ľuďmi a „nie“ označilo 12 ľudí. Medzi pracovníkmi by sa nemali robiť rozdiely a za kladné hodnotenie by mal dostať odmenu každý, je preto nutné toto konanie zjednotiť.



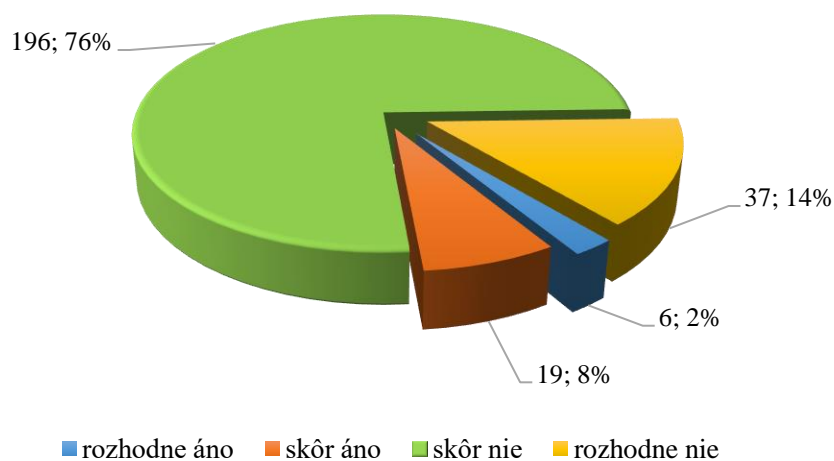
### Premietne sa do Vašej mzdy kladné hodnotenie za pracovný výkon?



**Graf č. 17: Hodnotenie za výkon v mzde** (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Posledná otázka dotazníkového prieskumu, ktorej výsledky sú zobrazené v grafe č. 18, je veľmi špekulatívna, ale zároveň aj zaujímavá a dáva obraz o skutočných pocitoch zamestnancov z pohľadu vnímania benefitov v spoločnosti. Zamestnanci mali odpovedať na otázku, či by boli ochotní odísť k inému zamestnávateľovi pre atraktívnejšie benefity, ktoré by u neho mali možnosť využívať.

### Boli by ste ochotný opustiť súčasného zamestnávateľa pre atraktívnejšie benefity ponúkané konkurenčnou spoločnosťou?



**Graf č. 18: Benefity konkurencie** (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Výsledok tejto otázky je celkom prekvapivý. Šiesti zamestnanci odpovedali „rozhodne áno“ a ďalších 19 by pravdepodobne tiež odišlo do inej spoločnosti. Na druhej strane až 76 % opýtaných (196 ľudí) by pravdepodobne benefity nevideli ako dôvod odchodu zo súčasného zamestnania a 37 respondentov odpovedalo „rozhodne nie“. Spolu teda skoro 10 % zamestnancov by premýšľalo o odchode, ak by im konkurencia ponúkla atraktívnejšie benefity. Z tejto otázky vyplýva, že je veľmi dôležité pre spoločnosť, aké benefity zvolí do svojej ponuky a ako sú s nimi spokojní jej zamestnanci.

## **2.6 Zhrnutie analýzy**

Analýza súčasného stavu motivačného systému v spoločnosti GEFCO Slovakia bola uskutočnená prostredníctvom online dotazníka, ktorý bol rozoslaný na pracovné e-maily administratívnych pracovníkov. Z celkového počtu 258 zúčastnených pracovníkov bola prevažná väčšina tvorená ženami (až 65 %), mužov sa zúčastnilo presne 90. Najväčší počet zo zúčastnených má dokončené vysokoškolské vzdelanie II. stupňa a 90 % zúčastnených pracuje v spoločnosti viac ako 2 roky.

Vo všeobecnosti sú zamestnanci, na ktorých sa zameriavala táto analýza, spokojní s pracovným prostredím aj s poskytovanými benefitmi a ich kvalitou. Komunikáciu i pracovné vzťahy na pracovisku vnímajú pozitívne, firemná kultúra je nastavená ideálne, čo je veľmi dôležité, pretože spomedzi motivačných stimulov najviac ovplyvňuje ich motiváciu práve pracovné prostredie, pracovný kolektív a správanie nadriadeného. Spoločnosť ponúka širokú škálu peňažných i nepeňažných benefitov, ktoré pracovníci radi využívajú.

Niektorí zamestnanci nedostávajú spätnú väzbu od svojho nadriadeného a považujú ju tak za nedostatočnú. Na druhej strane však mnoho zamestnancov uviedlo, že „feedback“ dostávajú, ale nie všetci z nich ho považujú za dostatočný a nie sú s ním spokojní. Tento fakt predstavuje možnú príležitosť na zlepšenie – zjednotenie poskytovania spätnej väzby od nadriadených k pracovnému výkonu zamestnancov. Pracovné prostredie zamestnanci vnímajú ako uspokojivé. Svoju prácu prevažná väčšina považuje za veľmi psychicky náročnú, spôsobuje im stres, čo je aj dôsledkom záujmu o relaxačnú zónu na pracovisku či vyšší záujem o zavedenie benefitu vo forme fyzioterapeutického poradenstva. Najväčší záujem z možných budúcich benefitov bol o platené krátkodobé zdravotné voľno nazývané

aj sick days, ktoré sa v súčasnosti považuje za najžiadanejší benefit. Vysoký počet hlasov získali aj benefity vo forme ovocného baru a odborných konferencií/workshopov.

Spolu až 25 ľudí by premýšľalo o opustení zamestnávateľa pre atraktívnejšie benefity ponúkané inou konkurenčnou spoločnosťou. Nie je to veľký počet, ale je to fakt, pre ktorý sa oplatí zmeniť zamestnanecké výhody alebo zamestnancom ponúknuť zaujímavejšie benefity, aby toto číslo kleslo čo najnižšie. Je dôležité ponúknuť svojim zamestnancom zaujímavé a moderné benefity, ktoré zabezpečia lojalitu aktuálnych zamestnancov, prípadne zlepšia renomé spoločnosti ako zamestnávateľa na trhu.

Opýtaní zamestnanci považujú ročné/kvartálne bonusy ako jednoznačne silný motivátor z hľadiska vplyvu na motiváciu, pričom 226 z nich sa priznalo, že tento benefit pravidelne dostávajú. Medzi benefity so silným vplyvom na motiváciu tak isto uviedli aj teambuildingy, možnosť práce z domu, využívanie služobného automobilu, príspevok na stravovanie či príspevok na rekreáciu. Naopak nízky až žiadny vplyv na motiváciu opýtaní pociťujú zo zamestnaneckých výhod vo forme zliav – Zľavy na Datart a Hej.sk, Zľava na výživové doplnky GS či Zľava na Ticketportal.

### 3 VLASTNÉ NÁVRHY RIEŠENÍ

Tretia časť práce sa zameriava na návrhy zlepšenia motivačného systému v spoločnosti GEFCO Slovakia. Návrh zmien má cieľiť na optimalizáciu motivačného systému, ktorý povedie k zvýšeniu pracovnej motivácie a zároveň i spokojnosti zamestnancov. Pomocou analýzy uskutočnenej v druhej časti práce, prostredníctvom ktorej boli zistené potrebné dáta ako spokojnosť či motivácia plynúca z benefitov, sa navrhli možné riešenia na zlepšenie situácie v spoločnosti.

#### 3.1 Sick days

Benefit vo forme sick days predstavuje nadštandardnú a zároveň tiež najžiadanejšiu zamestnaneckú výhodu, čo vyplýva aj z uskutočnenej analýzy v tejto diplomovej práci. Sick days je forma plateného zdravotného voľna, zamestnanec sa nemusí do práce dostaviť, ale svoju neprítomnosť musí včas oznámiť. Naviac na čerpanie tohto voľna nie je potrebné lekárske potvrdenie. V spoločnostiach sa najčastejšie poskytujú 3 až 5 dní sick days, ktoré sa čerpajú nezávisle na dovolenke, neodčítavajú sa od nej.

Využiteľný je v prípade, že sa zamestnanec necíti dobre, čo by mohlo znížiť jeho pracovný výkon, prípadne by chorobu mohol preniesť aj na svojich kolegov či klientov. V takejto situácii pri náhlych ochoreniach zamestnanci nechcú riešiť zdravotný nedostatok návštevou lekára alebo čerpaním dovolenky. Dostačujúcimi by boli 2 až 3 dni voľna, počas ktorých by sa pracovník snažil vyzdraviť, zrelaxovať a zregenerovať. Finančná stránka je tiež dôležitým faktorom. Čerpanie sick days neznamená výpadok príjmu v prvých dňoch trvania zdravotných ťažkostí.

Tento benefit spoločnosti poskytujú nad rámec zákona, ale jeho poskytovanie musí byť ukotvené v internej smernici alebo kolektívnej zmluve. Všeobecné podmienky používania tohto benefitu by mali byť:

1. Poskytovanie sick days v počte 3 dni za kalendárny rok.
2. Neprevádzanie neprečerpaných sick days do ďalšieho kalendárneho roka.
3. V dostatočnom predstihu telefonicky alebo prostredníctvom e-mailu je potrebné oznámiť čerpanie sick days svojmu nadriadenému s jeho odôvodnením.
4. Využívanie benefitu je možné po častiach (napr. 1 deň) alebo celkovo.

5. Zneužívanie sick days predstavuje porušenie povinností vyplývajúcich z právnych predpisov, ktoré môže byť sankcionované neposkytnutím alebo znížením mzdového plnenia (Landwehrmann, 2021).

Náklady na tento druh výhody sú pre zamestnávateľa nemalé, ale jeho výhody sú prospešné pre obe strany v zamestnaneckom vzťahu. Nehovoriac o tom, že náklady na krátkodobé platené voľno sú daňovo uznateľnými nákladmi a spoločnosť si nimi môže svoj základ dane znížiť. Pre zamestnancov je príjem v podobe tohto benefitu normálnym zdaniteľným príjmom bez akýchkoľvek daňových výnimiek. Približné náklady na jedného pracovníka, ktorý využije plný benefit sick days, sa odvíjajú od priemernej dennej mzdy zamestnancov. Náklady na tento benefit sú vyčíslené v tabuľke č. 5 (Novák, 2021).

**Tabuľka č. 5: Náklady na sick days** (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Počet zamestnancov	Priemerná denná mzda	Počet sick days	Celkový náklad
1	54,16 €	3	162,48 €
316	54,16 €	3	51 343,68 €

Približné náklady na sick days sú prepočítané na 316 ľudí, čo je presný počet tých, ktorí pracujú na administratívnych pozíciách. Priemerná denná mzda v tabuľke č. 5 predstavuje priemernú mzdu zamestnanca za rok 2020 na Slovensku, ktorá je vo výške 1 133 €, podelenú o priemerný počet pracovných dní v mesiaci (t. j.  $251/12 = 20,92$ ). Suma tohto nákladu je pomerne vysoká (predstavuje maximálny možný náklad), ale v súčasnosti predstavuje veľmi žiadaný benefit, ktorým môže prilákať alebo pomôcť udržať si zamestnancov, a tak by mohla spoločnosť výsledok poslednej otázky v dotazníku zmeniť. Taktiež nie všetci zamestnanci využijú tento benefit ako celok a môže sa stať, že na konci roka im zostanú jeden či dva dni, ktoré však nebude možné prevádzať podľa podmienok stanovených v internej smernici (Seneši, 2021; Matlovičová, 2021).

### 3.2 Relaxačná zóna

Výsledky dotazníkového prieskumu ukázali, že väčšina zamestnancov pociťuje vysokú záťaž na psychiku počas výkonu práce. Nie každý dokáže tento stav dobre ovládať, nie všetci ľudia majú rovnakú odolnosť voči nátlaku, preto je vhodné pre zamestnancov vytvoriť útočisko, v ktorom by dokázali na nejaký čas vypnúť a zabudnúť na stres. Relaxačná zóna vytvorená priamo na pracovisku predstavuje ideálne riešenie pre tento typ problému.

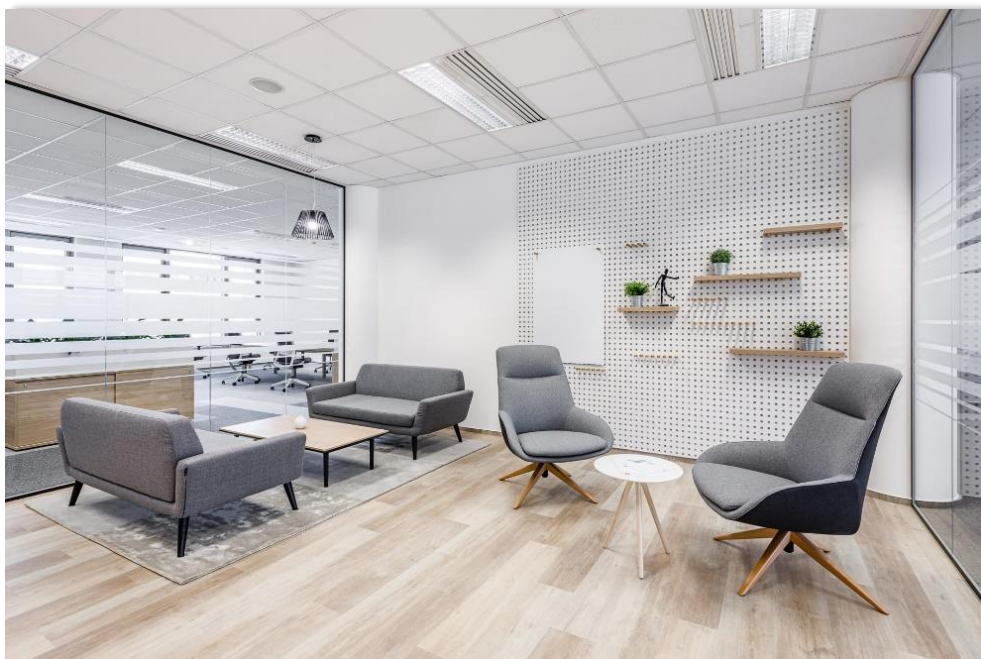
Nehovoriac o tom, že pri skúmaní mal benefit vo forme relaxačnej zóny pomerne dosť hlasov. Toto miesto je možné využiť aj na iné účely, napríklad na socializáciu, brainstorming alebo neformálne stretnutia s klientami.

Vytvorením priestoru na relaxovanie môže zamestnávateľ prispieť k zvýšenej produktivite svojich zamestnancov. Budú lepšie zvládať stres, cítiť sa sviežejšie, mať pozitívnejší postoj k riešeniu problémov alebo mať viac nápadov. Tento benefit priamo vplýva na oddych, koncentráciu a pracovný výkon zamestnancov, čím je rovno ovplyvnené i dosahovanie a zvyšovanie zdaniteľných príjmov zamestnávateľa. Zákonník práce nariaďuje zamestnávateľom vytvoriť pre svojich pracovníkov také pracovné podmienky, ktoré im umožňujú čo najlepší výkon práce, preto je možné považovať relaxačnú zónu za daňovo uznateľný náklad (Relaxačná zóna v práci sa dá obhájiť, 2021).

Zóna oddychu pre zamestnancov býva zariadená rôznymi elementami, napríklad sedačkou, kreslami, televíziou, spoločenskými hrami, knižnicou. Jednoducho rôznymi variáciami relaxačných možností, pričom každému človeku vyhovuje niečo iné. Z toho dôvodu považujem za esenciálne poskytnúť zamestnancom niekoľko rôznych prvkov v tejto zóne na odoreagovanie. Zamestnanci spoločnosti GEFCO hlasovali v otázke „aké iné benefity by privítali“ aj za pohybové cvičenia v kancelárii či športové turnaje, ktoré by mohli byť čiastočne pokryté týmto jedným komplexnejším benefitom.

Takéto miesto potrebuje priestor aspoň vo veľkosti 20 m<sup>2</sup>, ktorý odporúčam vytvoriť iba vo väčších pobočkách spoločnosti, kde pracuje viacero zamestnancov, napríklad v Zavare, kde by mohol vzniknúť presunutím nábytku. Do relaxačnej zóny na pracovisku spoločnosti pre zamestnancov navrhujem zakomponovať nasledujúce prvky:

- priestor na oddych pre jednotlivcov vyriešený prostredníctvom pohodlných kresiel,
- fit lopty, ktoré by umožnili pohybové cviky v kancelárskych priestoroch,
- stolný futbal, ktorý by uspokojil priaznivcov športu a mohli by tak uskutočňovať menšie turnaje na pracovisku,
- sedacie zostavy, ktoré by napomáhali vyššej socializácii,
- odkladacie stolíky alebo stoly, pri ktorých môžu zamestnanci vypiť kávu alebo brainstormovať.



**Obrázok č. 8: Inšpirácia pre relaxačnú zónu** (Zdroj: CAPEXUS.cz, 2021)

Obrázok č. 8 môže slúžiť ako inšpirácia pre budúcu relaxačnú zónu. Je moderná, elegantná a zahŕňa farby, ktoré sa hodia do bežného pracovného prostredia. Ide o realizáciu projektu, ktorý bol uskutočnený v českej spoločnosti v Prahe (CAPEXUS.cz, 2021).

Cena za navrhované oddychové miesto sa môže líšiť od prípadného dizajnového návrhu, avšak približná cena, ktorá sa odvíja iba od kúpy základných prvkov, ktoré má obsahovať, sú vypísané v tabuľke č. 6. Vyčíslená suma je stanovená pre realizáciu návrhu na jednom pracovisku.

**Tabuľka č. 6: Ceny položiek v relaxačnej zóne** (Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Heureka.sk, 2021)

Položka	Počet kusov	Cena bez DPH	Cena s DPH
Kreslo	4	508,80 €	636,00 €
Fit lopta	2	17,60 €	22,00 €
Stolný futbal	1	191,92 €	239,90 €
Sedačka	2	638,40 €	798,00 €
Stolík	4	320,00 €	400,00 €
<b>Spolu</b>	—	<b>1 676,72 €</b>	<b>2 095,90 €</b>

Ceny sú približné, neodvíjajú sa od konkrétnych produktov a boli stanovené na základe analýzy cien podobných produktov nájdených na internetovom porovnávači cien Heureka.sk. Kreslo by malo spĺňať kritérium pohodlnosti, pričom by si človek v ňom mal

vedieť oprieť aj hlavu, aby mohol kompletne zrelaxovať. Fit lopty sú na trhu rôzne. Najuniverzálnejšia je však taká, ktorá je z jednej polovice masážna a z druhej takmer hladká, takže umožní zamestnancom aj masáž chrbta. Pre účely oddychu zamestnancov na pracovisku postačuje stolný futbal, ktorý je určený na hranie v domácnosti, nie je nutné obstarávať profesionálny, ktorý je niekoľko krát drahší. Sedačka by mala poslúžiť pre 3 ľudí a stolíky by mali disponovať dostatočnou plochou pre rozprestretie papiera vo veľkosti A3.

Pre využívanie tohto benefitu, ako pri všetkých ostatných, by mali byť dodržiavané stanovené pravidlá, aby sa nestalo, že pracovník strávi celý pracovný deň oddychovaním. Využívanie tohto priestoru by malo byť obmedzené na 30 minút denne. Tento čas si môžu vybrať kedykoľvek počas dňa, kedy potrebujú oddych alebo prísť na iné myšlienky.

### **3.3 Ovocný bar**

Zavedenie ovocného baru na pracovisku predstavuje benefit, ktorým sa zamestnávateľ stará o zdravie a stravovacie návyky svojich zamestnancov. V súčasnosti sú v priestoroch kuchynky poskytované základné veci ako káva, cukor alebo čaj. Poskytované komodity by sa mohli rozšíriť o zdravšie možnosti v podobe rôznych druhov ovocia, ktoré si zvolí sám zamestnávateľ alebo o ktorom rozhodnú zamestnanci.

Vhodnou službou, ktorá by sa starala o dovoz ovocia na miesto pracoviska, je donáška od spoločnosti Svet Bedničiek, ktorá ponúka mnoho potravín, či už mäso, mliečne výrobky, pečivo alebo ovocie a zeleninu. Na svojich stránkach ponúkajú sezónnu zeleninu a ovocie, bio zeleninu alebo pectivo vyberané prírodné plody. Okrem toho majú v ponuke aj kvalitné farmárske potraviny zo slovenských fariem a salašov. So svojimi dodávateľmi sa osobne poznajú, pretože im záleží na lokálnom trhu a chcú svojim zákazníkom ponúknuť kvalitné jedlá. Ide o rodinnú firmu, ktorá sa snaží podnikat' zodpovedne, trvalo udržateľne a ekologicky (Svet Bedničiek, 2021).

Služba Ovocie do práce od spomenutej spoločnosti je navrhnutá pre kancelárie a firmy, ktoré by chceli mať zabezpečený dovoz ovocia alebo zeleniny na pracovisko. Túto službu využíva veľa známych slovenských, ale aj zahraničných spoločností, a považujú ju za jeden z celosvetovo najobľúbenejších zamestnaneckých benefitov. Debničku je možné vložiť do košíka v takom zložení, v akom je ponúkaná, alebo si zákazník môže zloženie debničky vyskladať na mieru podľa vlastných preferencií. Spoločnosť ponúka predom vyskladané



debničky, ktoré obsahujú ovocie vhodné na pracovisko, teda nie sú veľmi tečúce alebo nepotrebujú veľkú prípravu ku konzumácii (Svet Bedničiek, 2021).

Pre spoločnosť je vhodné zvoliť položku „Office debnička veľká“, ktorá sa skladá z lokálnych ale i prémiových zahraničných ovocí (jablká, banány, hrušky, citrusy, kôstkové ovocie). Neuvádza sa presná hmotnosť, pretože sa tieto údaje menia podľa sezónnej ponuky. Spravidla však platí, že v debničke takejto veľkosti je 8 – 10 kg ovocia, čo predstavuje asi 40 – 45 ks plodov. Cena takejto debničky sa pohybuje okolo 19,98 € a doručenie priamo na miesto pracoviska je zadarmo (Svet Bedničiek, 2021).



**Obrázok č. 9: Príklad debničky s ovocím** (Zdroj: Svet Bedničiek, 2021).

Ovocie je doručované v stanovené dni, predovšetkým vo štvrtok pri objednávaní cez portál svetbedničiek.sk. Pre zamestnávateľov viac vyhovujúci formulár sa nachádza na stránke ovociedoprave.sk, v ktorom je potrebné vyplniť kontaktné údaje, druh doručovaných potravín a deň, v ktorý bude donáška privezená. Dovoz ovocia je možné zafixovať a dostávať tak každý týždeň nové debničky s čerstvým ovocím, netreba teda vytvárať objednávku znova. Pri zafixovaní objednávky na jeden určitý deň v týždni, napríklad pondelok, by náklady na poskytovanie tohto benefitu na jednu pobočku boli vo výške 79,92 € na mesiac (959,04 € ročne). V prípade uplatnenia tohto benefitu v štyroch najväčších pobočkách spoločnosti, by náklady dosiahli sumu 319,68 € mesačne, ročne tak spoločnosť zaplatí 3 836,16 € za poskytnutie tohto zdravého benefitu (Svet Bedničiek, 2021; Ovocie do práce, 2021).

### 3.4 Hodnotenie výkonu zamestnancov

Spokojní, motivovaní a oddaní zamestnanci sú neoceniteľnou súčasťou každej spoločnosti, preto je spätná väzba ohľadom ich výkonu kľúčová. Je potrebná k zlepšeniu postupov alebo napraveniu dopustených chýb. Pribežné zisťovanie spôsobu výkonu práce či rozvojového potenciálu zamestnanca sú úlohy, ktoré sú hodnotením zabezpečované.

Z dotazníku vyplýva, že hodnotenie výkonu zamestnancov v spoločnosti nie je jednotné, dochádza k nemu v rôznych frekvenciách a niektorí zamestnanci odpovedali, že spätnú väzbu od nadriadeného ani nedostávajú. Zmena by bola vhodná v zmysle zjednotenia hodnotenia výkonu zamestnancov, aby sa jednotliví zamestnanci necítili ukrátení, nespokojní a mali prehľad o tom, ako vykonávajú svoju prácu. Spravidla sa pracovníci chcú cítiť užitoční a majú dobrý pocit zo svojej práce ak to, čo robia, má zmysel.

Nemalo by sa zabúdať na určité pravidlá, ktoré by mali byť zachované počas hodnotiaceho rozhovoru. Ide o všeobecné zásady pre nadriadených, ktoré sú v spoločnosti využívané, ale je nevyhnutné sa nimi riadiť. Patria medzi ne napríklad:

- vytvorenie pokojnej, priateľskej atmosféry,
- kladenie otázok otvorene,
- overovanie nejasných informácií,
- pochvala za dobre vykonanú prácu,
- zabezpečenie obojstrannej komunikácie (nie jednostranný monológ hodnotiteľa),
- naznačenie oblasti vyžadujúcej zlepšenie,
- rozhovor ukončiť motivačne, pozitívne a povzbudivo (Meňovský, 2021).

V spoločnosti sa využíva formálne i neformálne hodnotenie pracovného výkonu, pričom nie je zjednotené naprieč spoločnosťou. Návrhom je zjednotiť tento systém rozvrhnutím formálnych hodnotení na štvrťroky pre všetky oddelenia. Priebeh takéhoto rozhovoru by mal byť formou „jeden na jedného“, teda 1 zamestnanec a jeho priamy nadriadený. Rozoberať by sa mohli aj plány zamestnanca, nápady na zlepšenie alebo oblasti pre osobný rozvoj. Neformálne hodnotenia môžu prebiehať stále nepravidelne, podľa potreby.

#### Postup hodnotenia zamestnancov:

1. Nadriadený vopred (aspoň o týždeň skôr ako je termín hodnotenia) informuje svojich zamestnancov o uskutočnení hodnotenia pracovných výkonov a pripomenie, aké témy budú na stretnutí preberané. Každý zamestnanec tak získa šancu dopredu sa pripraviť na možné otázky. Vedúci pracovník si s každým podriadeným určí dátum a čas konania stretnutia.
2. Počas stretnutia sa preberajú stanovené témy a počas toho si nadriadený zapisuje poznámky do svojich formulárov, pričom sa môže zamestnanca pýtať súvisiace otázky. Na konci stretnutia je priestor vyhradený na otázky zo strany zamestnanca. Dĺžka tohto stretnutia sa môže pohybovať medzi 20 – 30 minútami.
3. Podľa výsledku hodnotenia výkonu zamestnanca, ktorý bude vyjadrený priemerom hodnotenia jednotlivých aspektov pomocou 4 bodovej stupnice, mu bude vyplatená odmena vo forme kvartálneho bonusu vo výške podľa dosiahnutého stupňa výkonu (napr. 1 – 120 €; 4 – 40 €).

#### Témy, ktoré by sa mali počas rozhovoru rozoberať:

- postoj zamestnanca k práci,
- chyby počas kvartálu, ktoré (negatívne) ovplyvnili výsledky zamestnanca,
- úspešnosť dosiahnutia cieľov stanovených počas minulého obdobia,
- dodržiavanie disciplíny a BOZP,
- vzťahy a komunikácia na pracovisku,
- návrhy na zlepšenie,
- priestor pre osobný rozvoj,
- ciele pre budúci kvartál.

**Tabuľka č. 7: Návrh hodnotiaceho formuláru (Zdroj: Vlastné spracovanie)**

<b>Formulár</b>				
Oddelenie:			Dátum:	
Meno nadriadeného:				
Meno zamestnanca:				
Aspekt	Hodnotenie			
	1	2	3	4
Postoj zamestnanca k práci				
Pozn.:				
Dopustené chyby				
Pozn.:				
Úspešnosť dosiahnutia cieľov				
Pozn.:				
Dodržiavanie disciplíny, BOZP				
Pozn.:				
Vzťahy a komunikácia				
Pozn.:				
Informovanosť				
Pozn.:				
Osobný rozvoj				
Pozn.:				
Budúce ciele				
Pozn.:				
<b>Výsledok hodnotenia výkonu:</b>				

Formulár, ktorý je navrhnutý v tabuľke č. 7, je určený pre nadriadeného, ktorý počas stretnutia do neho vyplňuje hodnotenie zamestnanca. Každý aspekt sa ohodnotí na 4 bodovej stupnici, pričom 1 je najhoršie a 4 je najlepšie. Ku každému aspektu je priestor na vpísanie poznámok pre prípadné pripomenutie daného hodnotenia alebo lepšie rozhodnutie pri určovaní hodnotiaceho stupňa. Na konci formuláru je políčko pre výsledok hodnotenia výkonu, ktorý vznikne aritmetickým priemerom hodnôt. Formuláre sa budú zakladat' pre prípadné kontroly, nezrovnalosti alebo porovnanie minulého hodnotenia výkonu.

Tabuľka č. 8 zobrazuje časovú náročnosť hodnotenia výkonu zamestnancov pre nadriadeného a zamestnanca, celkový čas sa odvíja od počtu zamestnancov na jednotlivých oddeleniach.

**Tabuľka č. 8: Časová náročnosť kvartálneho hodnotenia** (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Postavenie	Čas prípravy na stretnutie	Čas hodnotenia jedného zamestnanca	Spolu
Nadriadený	15 minút	30 minút + 5 minút	<b>50 minút</b>
Zamestnanec	15 minút	30 minút	<b>45 minút</b>

Približný čas, ktorý nadriadený strávi prípravou otázok, ich rozšírením medzi všetkých svojich podriadených a hodnotením jedného zamestnanca je 50 minút, z čoho 5 minút má na prípravu na ďalšieho zamestnanca po skončení predchádzajúceho stretnutia. Zamestnanec spoločnosti si potrebuje na hodnotiaci rozhovor vyhradiť asi 45 minút času, pričom príprava na stretnutie s nadriadeným je individuálna a môže zabráť i menej či viac ako 15 minút.

Výška nákladov, ktorá je spojená so zavedením pravidelného štvrťročného hodnotenia pracovného výkonu zamestnancov, sa odvíja od výšky kvartálneho bonusu za dosiahnutý stupeň výkonu, ktorý môže byť až 120 € za jedného zamestnanca. V prípade, že každý zamestnanec (okrem vedúcich zamestnancov) dosiahne najlepšie hodnotenie a získa tak bonus vo výške 120 €, spoločnosť môže rátať s maximálnymi nákladmi vo výške 34 320 € za štvrťrok na všetkých administratívnych zamestnancov, teda 137 280 € ročne.

### **3.5 Odborné konferencie a workshopy**

Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov patrí medzi dôležité aktivity spoločnosti a z dotazníku vyplýva, že pracovníci GEFCO ich považujú za veľmi motivujúce stimuly. Výhodami pre zamestnávateľa sú jednoznačne zvýšenie produktivity a kvality práce či vyššia kvalifikácia pracovníkov. Zamestnanci vzdelávaním uspokojia svoje potreby sebarozvoja, môžu zlepšiť svoje schopnosti riešenia problémov, zvládania stresu alebo komunikačných schopností. Zaujímavou formou ako vzdelávať a rozvíjať ľudí sú odborné konferencie alebo workshopy, ktoré patria medzi obľúbené benefity.

#### **3.5.1 Konferencie**

Pre získanie užitočných a nových informácií zo sveta logistiky, v ktorej spoločnosť pôsobí, je pre zamestnancov nie len na vedúcich pozíciách dôležité zúčastňovať sa na odborných konferenciách. Spoločnosť ATOZ pravidelne usporadúva veľké kongresy, ktoré sa konajú na Slovensku, ale aj v Českej republike. Pre získavanie priebežných informácií a sledovanie všetkých noviniek je potrebné sa zaregistrovať pre odber newslettera, v ktorom záujemcovia dostávajú informácie aj o presune termínov konania kongresov z dôvodu kritickej situácie ohľadom celosvetovej pandémie (ATOZ Group, 2016).

Každoročne sa uskutočňujú kongresy SLOVLOG na Slovensku a EASTLOG v Českej republike. V súčasnosti sa ich termíny presúvajú a pre rok 2021 ešte nie je presne stanovený program. Konferencia SLOVLOG presúva termíny konania a jej dátum je zatiaľ nastavený na 25. – 26. novembra 2021, pričom bude využívať priestory Hotelu DoubleTree by Hilton Bratislava. Na začiatku roka bola oznámená hlavná téma 14. ročníka kongresu a je ňou „Náš zákazník, náš pán!“. Bude sa rozoberať zmýšľanie zákazníkov, ich očakávania od dodávateľov a v čom dodávatelia logistických služieb zbytočne zlyhávajú. O tejto problematike budú rozprávať špičkoví rečníci, ktorí sú z logistického, ale aj iného priemyslu, napríklad riaditeľ logistiky spoločnosti NOTINO (SLOVLOG, 2021).

Registrácia na toto podujatie je záväzná a pre poskytovateľov logistických služieb (akou je spoločnosť GEFCO) spoplatnená vstupným vo výške 220 €. V cene je účasť na prvom i druhom dni kongresu. Prvý deň zahŕňa inšpiratívne prezentácie, popoludňajšie workshopy a aj neformálny networkingový večer, ktorý slúži aj na nadviazanie nových obchodných kontaktov. Počas druhého dňa je možné vidieť logistiku v praxi pri prehliadkach špičkových skladov a výrobných zariadení v okolí kongresového areálu (SLOVLOG, 2021).



**Obrázok č. 10: Kongres SLOVLOG 2019 (Zdroj: SLOVLOG, 2021)**

Spoločnosť vyberie dvoch záujemcov o takýto kongres a umožní im dozvedieť sa niečo nové, nadviazať kontakty s novými ľuďmi, pričom sa zúčastnia minimálne na celom prvom dni plánovaného kongresu. Ide o každoročne opakujúci sa kongres, takže šancu zúčastniť sa na ňom môže dostať každý. Náklady na tento druh benefitu budú vo výške 440 € ročne, ak sa na kongrese zúčastnia vždy dvaja zamestnanci.

### **3.5.2 Workshop**

Vzdelávanie formou workshopu je hravá a účinná forma interného vzdelávania zamestnancov, ktorá umožňuje účastníkom získať okrem znalostí aj potrebné zručnosti, ktoré sú nevyhnutné pre úspech v praxi. Je to efektívny nástroj pre riešenie logistických úloh a zadání z dlhodobej perspektívy (Logistická akademia, 2021).

Workshop na mieru ponúka spoločnosť Logistická akademia so sídlom v Ostrave, ktorá svoje služby poskytuje aj na Slovensku. Cena takejto akcie závisí od rozsahu a počtu účastníkov. Pri vyskladaní workshopu na mieru je zaužívaný osvedčený postup:

- úvodné rokovania, konzultácia riešenej logistickej úlohy,
- skrátený logistický audit,
- zostavenie programu (obsahuje aj realizačné fázy riešenia),

- prevedenie skúšobného workshopu, prípadná modifikácia,
- uskutočnenie naplánovaného workshopu,
- vyhodnotenie výsledkov a nastavenie procesu pre ďalšie zlepšovanie (Logistická akademia, 2021).

Na mieru navrhnutý workshop bude prebiehať pravidelne v rámci teambuildingu, ktorý sa bude konať každoročne. Každý teambuilding bude zameraný na inú problematiku, pričom je možné vyberať zo širokej škály tém (napríklad zvýšenie spoľahlivosti predpovede dopytu, colné riadenie a povinnosti spojené s pohybom tovaru v medzinárodnom obchode, distribúcia a skladovanie).

Pre plynulý priebeh bez akýchkoľvek problémov je potrebné akciu naplánovať vrátane rozvrhnutia činností do jednotlivých časových okien. Približný harmonogram teambuildingu je navrhnutý v tabuľke č. 9.

**Tabuľka č. 9: Program teambuildingu** (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Program teambuildingu	
<b>1. deň</b>	
<i>od 18:00</i>	Príjazd účastníkov
	Zoznámenie sa s harmonogramom
	Ubytovanie
<b>2. deň</b>	
<i>7:00-8:00</i>	Raňajky
<i>8:00-12:00</i>	Workshop na mieru
<i>12:00-13:00</i>	Obed
<i>13:00-16:00</i>	Ľahká turistika/výlet
<i>16:00-17:00</i>	Večera
<i>od 17:00</i>	Voľný program (spoločenské hry, wellness, posedenie)
<b>3. deň</b>	
<i>7:00-8:00</i>	Raňajky
<i>8:00-12:00</i>	Workshop na mieru
<i>12:00-13:00</i>	Obed
<i>13:00-14:00</i>	Vyhodnotenie teambuildingu
<i>Od 14:00</i>	Odchod



Pre zaistenie dostatočnej zábavy a času pre workshop je teambuilding rozplánovaný na tri dni. Miesto konania akcie je dôležité z hľadiska dostupnosti pre všetkých záujemcov avšak mnoho zamestnancov má možnosť využitia služobného auta na dopravenie sa na dané miesto. Príjemným prostredím pre skupinové aktivity s možnosťou turistiky na Slovensku je nepochybne Orava, ktorá ponúka mnoho ubytovacích zariadení. Penzión vhodný pre takúto akciu poskytujúci i kryté vonkajšie posedenie umožňujúce uskutočnenie workshopu je Slanický Dvor, ktorý sa nachádza v Námestove. V prípade teambuildingu konajúceho sa 10. – 12. septembra 2021 pre 15 ľudí, ktorí by boli ubytovaní v suite s 2 spálňami (každá z nich disponuje dvomi samostatnými lôžkami), by cena ubytovania vyšla na 1 079 €. Z toho vyplýva, že spoločnosť by hradila za každého zamestnanca 71,93 €, ktoré by poskytla ako benefit vo forme príspevku na teambuilding, ktorý je v súčasnosti vo výške až do 100 € ročne na zamestnanca (Slanický Dvor, Námestovo, 2021).

Cena za workshop na mieru od spoločnosti Logistická akademia sa pohybuje v širokých cenových rozmedziach, pričom závisí od počtu účastníkov, od témy a náročnosti workshopu. Približná cena workshopu môže byť vo výške 4 680 €. Celkové náklady na teambuilding pre 15 zamestnancov sú teda 5 759 € (Brožová, osobná komunikácia, 30.4.2021)

### **3.6 Fyzioterapeutické poradenstvo**

Vychádzajúc z analýzy tejto práce by bolo vhodné prestať poskytovať zamestnancom benefit vo forme zľavy na Ticketportal, ktorý umožňuje online i offline nákup vstupeniek na rôzne podujatia, ako napríklad koncerty, festivaly alebo vystúpenia v divadlách. Dôvodom je nulový záujem o tento benefit, pričom ho opýtaní zamestnanci ani nepovažujú za motivačný. Za nevyužívané benefity sú z výsledkov analýzy považované i Zľavy na výživové doplnky GS, ktoré by boli vhodné odstrániť z motivačného systému.

Namiesto zrušených zamestnaneckých výhod by spoločnosť zaviedla novú, užitočnejšiu výhodu pre zdravie zamestnancov, ktorou by sa starala o fyzickú stránku pracovníkov. Kancelárska práca je veľmi náročná z pohľadu nášho tela, jeho držania či nedostatočného pohybu. Ako vyplývalo z uskutočnenej analýzy, značný záujem zamestnancov bol o benefit v podobe fyzioterapeutického poradenstva. Ide o formu rehabilitácie, pri ktorej sa terapeut snaží diagnostikovať, liečiť či preventívne pôsobiť na poruchy pohybového systému človeka (PROFY, 2021).

Ak sa človek necíti dobre a cíti, že ho niečo bolí, snaží sa riešenie hľadať na internete, prípadne cvičí podľa videí, ktoré zaručujú uvoľnenie bolesti. Táto samostatná pomoc však nedokáže odhaliť celý rozsah a možné dôsledky problému. Dokonca sa im ich zdravotný stav môže zhoršiť a pociťovanú bolesť začnú tlmiť liekmi, čím začínajú vznikať chronické zápal alebo ochorenia (PROFY, 2021).

Pre zdravie svojich zamestnancov, udržanie ich fyzickej kondície, na úľavu od bolesti alebo vyplavenie stresu, ktorý je vyvolaný psychicky náročnou prácou, je vhodné zaviesť benefit vo forme konzultácií s fyzioterapeutom. Terapie spravidla prebiehajú na klinikách s potrebnými nástrojmi, prípadne sa dá s terapeutickou spoločnosťou dohodnúť, aby fyzioterapeut prišiel priamo do priestorov spoločnosti. Ceny úkonov vykonaných v priestoroch kliniky sú prehľadne vypísané v nasledujúcej tabuľke (PROFY, 2021).

**Tabuľka č. 10: Cena fyzioterapeutického poradenstva**  
(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa PROFY, 2021)

Úkon	Dĺžka trvania	Cena
Konzultácia s fyzioterapeutom	10 minút	10 €
Diagnostika fyzioterapeutom	20 – 50 minút	40 €

V réžii zamestnávateľa bude hradenie plnej sumy za konzultáciu a tiež diagnostiku odborníkom, pričom každý zamestnanec bude mať možnosť využiť tento benefit 2 krát ročne. Vzniknuté náklady má spoločnosť možnosť hradiť z povinne vytváraného sociálneho fondu (AMBIO, 2021).

Najvhodnejším spôsobom poskytovania tejto výhody je formou poukázok, ktoré by zamestnanci dostávali vo vianočných balíčkoch a ich platnosť by bola nastavená na 12 mesiacov, resp. do konca nasledujúceho kalendárneho roka. Každý zamestnanec teda dostane 2 kusy poukázok, ktoré budú môcť byť využité na jednu fyzioterapeutickú konzultáciu a jednu diagnostiku fyzioterapeutom v rámci roka. Poukážky nebudú viazané na meno a presný termín s fyzioterapeutom si zamestnanec dohodne sám, podľa toho, ako mu to vyhovuje alebo kedy danú službu potrebuje. Celkové náklady na poskytnutie tohto benefitu sa pohybujú vo výške 15 800 € ročne.

### 3.7 Finančné a časové zaťaženie návrhov

Všetky uvedené návrhy na zmenu sú späť s určitými nákladmi, ktoré bude musieť spoločnosť niesť v prípade ich realizácie. Celková suma nákladov ako aj časové zaťaženie je zobrazené v tabuľke č. 11. Náklady na relaxačnú zónu sú jediné, ktoré nie je potrebné hradiť opakovane, ostatné náklady vznikajú každoročne. V prípade benefitu sick days a hodnotenia výkonu zamestnancov ide o maximálnu možnú sumu nákladov, ktorá môže vzniknúť (napr. pri využití všetkých sick days všetkými zamestnancami).

Tabuľka č. 11: Finančné a časové zaťaženie (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Navrhovaná zmena	Finančné zaťaženie	Frekvencia	Časové zaťaženie
Sick days	51 343,68 €	ročne	september 2021
Relaxačná zóna	2 095,90 €	jednorazovo	január 2022
Ovocný bar	3 836,16 €	ročne	júl 2021
Hodnotenie výkonu	137 280,00 €	ročne	január 2022
Odborné konferencie	440,00 €	ročne	november 2021
Odborné workshopy	5 759,00 €	ročne	september 2021
Fyzioterapeut. poradenstvo	15 800,00 €	ročne	december 2021
<b>Spolu</b>	<b>216 554,74 €</b>	-	-

Stĺpec „časové zaťaženie“ zobrazuje obdobie, v ktorom by mohli byť navrhované zmeny zaradené do motivačného systému spoločnosti. Väčšinu z nich je možné začať poskytovať už v roku 2021.

Predpokladaný začiatok poskytovania sick days je v septembri 2021. Spoločnosť musí vypracovať podmienky využívania a iné potrebné záležitosti ohľadom navrhovaného benefitu do vnútro podnikových smerníc, čo môže trvať niekoľko týždňov. Pri relaxačnej zóne je potrebné premyslieť, či chce spoločnosť investovať aj do návrhov dizajnérov, preto je naplánovaná jej realizácia na január 2022. Toto obdobie bude začiatkom i pre zavedenie pravidelného štvrťročného hodnotenia pracovného výkonu zamestnancov, aby sa hodnotenie začínalo od 1. štvrťroka v roku. Ovocný bar na pracovisku je možné zriadiť bez akejkolvek prípravy, pretože ovocné debničky budú doručované na čas stanovený zamestnávateľom v online formulári. Z toho dôvodu je možné ho zaradiť medzi benefity spoločnosti už v júli

roka 2021. Odborná konferencia v tomto roku je naplánovaná na november, preto je aj počiatočným obdobím benefitu. Na túto akciu je potrebné zakúpiť už len vstupenky pre vybraných zamestnancov. Novembrový dátum konania akcie je určený výnimočne kvôli pandemickej situácii, ďalšie roky bude prebiehať pravdepodobne v iný mesiac. Odborné workshopy, ktoré sú navrhnuté na zamestnancami obľúbené teambuildingy, sa môžu každoročne konať v septembri, kedy vybrané ubytovacie zariadenie bude mať viac voľných kapacít ako v lete. V tom čase by už mohol byť zostavený workshop na mieru. Fyzioterapeutické poradenstvo bude zamestnancom poskytované ako benefit vo forme poukázok a je časovo naplánovaný na december 2021, takže zamestnávateľ ho môže darovať vo vianočných balíčkoch.

Spoločnosť GEFCO ako nadnárodná spoločnosť disponuje dostatočnými finančnými prostriedkami na realizáciu všetkých uvedených návrhov, čo potvrdzuje i stav položky bankové účty vo vystavenej súvahe. Nevyužívané peniaze na bankovom účte nevytvárajú žiadnu pridanú hodnotu, preto je vhodnejšie ich využiť (Finstat.sk, 2021).

## ZÁVER

Hlavným cieľom diplomovej práce bolo navrhnúť zmeny, ktoré budú viesť k zvýšeniu motivácie a spokojnosti zamestnancov spoločnosti GEFCO. Navrhnuté zmeny sa týkajú motivačného systému zameraného na administratívnych pracovníkov vybranej spoločnosti, ktorý bol v práci analyzovaný prostredníctvom niekoľkých metód.

V súčasnosti poskytované zamestnanecké benefity boli zisťované obsahovou analýzou interných dokumentov a osobným rozhovorom s pracovníčkou personálneho oddelenia. Dotazníkovou metódou boli zisťované najmä názory a postoje zamestnancov ohľadom aktuálneho motivačného systému. Dotazník bol rozosielaný pracovníčkou personálneho oddelenia na pracovné e-maily zamestnancov a bol rozdelený na tri časti: časť so socio-demografickými otázkami, časť o pracovnom prostredí a časť súvisiaca s benefitmi. Dotazník obsahoval celkovo 33 otázok a na prieskume sa zúčastnilo 258 zamestnancov.

Na základe výsledkov uskutočnenej analýzy bolo navrhnutých niekoľko zmien, konkrétne ide o zavedenie benefitu sick days, zjednotenie hodnotenia pracovných výkonov zamestnancov, vytvorenie relaxačnej zóny, umožnenie vstupu na odborné konferencie a uskutočňovanie teambuildingov s odbornými workshopmi, zavedenie ovocného baru na pracovisku a poskytovanie fyzioterapeutického poradenstva, ktoré bude nahrádzať benefity navrhnuté na zrušenie pre nízku úroveň motivácie a nevyužívanie zamestnancami.

Návrh na zavedenie benefitu sick days vyplýva z vysokého záujmu o tento benefit. Maximálne náklady na poskytovanie sick days pre 316 zamestnancov na administratívnych pozíciách vrátane vedúcich pracovníkov sú 51 343,68 € ročne s predpokladaným začiatkom poskytovania v septembri 2021.

Pre zníženie stresu, ktorý zamestnanci denne zažívajú, a zlepšenie fyzickej a psychickej kondície zamestnancov sú navrhnuté dva benefity, konkrétne zriadenie relaxačnej zóny a poskytovanie fyzioterapeutického poradenstva. Náklady na vytvorenie relaxačnej zóny sa pohybujú v cene 2 095,90 € a jej vznik je navrhnutý na január 2022. Fyzioterapeutické poradenstvo je navrhované namiesto zamestnancami nevyužívaných benefitov vo forme zliav (zľavy na Ticketportal a na výživové doplnky GS), ktoré sa na základe výsledkov analýzy odporúčajú zrušiť. Poradenstvo bude poskytované vo forme poukazov, naplánované je na december 2021 ako súčasť vianočných balíčkov a výška nákladov na tento benefit je 15 800 € ročne.

Cieľom ovocného baru v práci je starať sa o zdravie zamestnancov vo forme čerstvých vitamínov. Ovocné debničky bude na pracovisko dovážať externá firma a ročné náklady na poskytovanie tohto benefitu vyjdú spoločnosť 3 836,16 €. Tento benefit sa môže zaradiť do motivačného systému ihneď, preto je navrhnutý na júl 2021. Zjednotenie hodnotenia výkonu zamestnancov je v spoločnosti potrebné a navrhuje sa uskutočňovať ho pravidelne každý štvrtý rok. Podľa výsledkov hodnotenia výkonov zamestnancov, ktoré nadriadení zistia pri osobnom rozhovore, priradia každému zo zamestnancov istú výšku bonusu pre zvýšenie motivácie. Z toho dôvodu je táto zmena nákladná a spoločnosť za ňu zaplatí maximálne 137 280 € ročne.

Odborné konferencie a workshopy predstavujú zaujímavú formu vzdelávania zamestnancov. Workshopy sa budú konať počas teambuildingov, ktoré majú značný vplyv na motiváciu. Pôjde o každoročnú akciu konajúcu sa vždy v septembri a cena za workshop a teambuilding spolu vychádza na 5 759 €. Konferencie sú tiež každoročne konajúcou sa akciou, ktorej začiatok je nastavený na november 2021. Vstup na konferenciu je spoplatnený a preto výška nákladov pre tento benefit je 440 € za rok.

Verím, že návrhy spĺňajú stanovený cieľ práce a budú pôsobiť na spokojnosť a motiváciu zamestnancov spoločnosti GEFCO.

## ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV

AMBIO: ukáže Vaším zamestnancom zdravý postoj k práci, 2021. *Týždenník o ekonomike a podnikaní: TREND.sk* [online]. Bratislava: News and Media Holding, 2016 [cit. 2021-4-27]. Dostupné z: <https://enjoy.trend.sk/zivotny-styl/ambio-ukaze-vasim-zamestnancom-zdravy-postoj-praci>

ANDRÁŠIKOVÁ, Z. *Využívanie benefitov* [osobná komunikácia]. GEFCO SLOVAKIA. Prílohy 44, 919 26 Zavar. 8. 3. 2021.

ARMSTRONG, Michael, 2006. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10. vydanie. London: KoganPage. ISBN 978-0-7494-4631-4.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-9883-7.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2017. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 14th edition. London: KoganPage. ISBN 978-0-7494-7411-9.

ATOZ Group [online], 2016. Praha: ATOZ.CZ [cit. 2021-5-5]. Dostupné z: <https://atoz.cz/>

BUSINESSINFO.CZ, 2020. Nečekejte žádnou kávu. Cafeterie pomáhá firmám s benefity pro zaměstnance. *BusinessInfo.cz* [online]. Praha: CzechTrade, 2017 [cit. 2021-01-02]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/necekejte-zadnou-kavu-cafeterie-pomaha-firmam-s-benefity-pro-zamestnance/>

CAPEXUS.cz [online], 2021. Praha: CAPEXUS [cit. 2021-03-31]. Dostupné z: <https://www.capexus.cz/sk>

BROŽOVÁ, K. *Workshop na míru* [osobná komunikácia]. Logistická Akademie. Francouzská 6167/5, 708 00 Ostrava-Poruba. 30. 4. 2021.

ČECHOVIČOVÁ, Jana, 2014. Personálny manažment. *Ekonomika* [online]. Trnava: Webnode [cit. 2021-5-4]. Dostupné z: <https://ekonomika6.webnode.sk/produkty/eko-2-rocnik/personalny-manazment/>

Čo vplýva na spokojnosť zamestnancov?, 2020. *MB Brand Management* [online]. Bratislava: MBBM.sk [cit. 2020-10-31]. Dostupné z: <https://www.mbbm.sk/rady-pre-vas/co-vplyva-na-spokojnost-zamestnancov-par-informacii-z-nasich-prieskumov/>

DEBNÁR, Róbert, 2021. Odmeňovanie pracovníkov. *IPA Slovakia* [online]. Žilina: IPA Slovakia, 2017 [cit. 2021-5-4]. Dostupné z: <https://www.ipaslovakia.sk/clanok/odmenovanie-pracovnikov>

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7179-893-4.

EUROEKONÓM.SK, 2020. Riadenie ľudských zdrojov – RLZ. *Ekonomická encyklopédia EuroEkonom.sk* [online]. Košice: Falcon Air, 2018 [cit. 2020-10-26]. Dostupné z: <https://www.euroekonom.sk/manazment/riadenie-ludskych-zdrojov/>

Efektívna motivácia zamestnancov: pravidlá a tipy, 2020. *Prvý strojársky portál* [online]. Čadca: CB Media [cit. 2020-10-26]. Dostupné z: <https://www.engineering.sk/clanky2/manazerske-inspiracie/4476-efektivna-motivacia-zamestnancov-pravidla-a-tipy>

*Finstat.sk* [online], 2021. Bratislava: Finstat [cit. 2021-02-03]. Dostupné z: <https://finstat.sk/>

FOOT, Margaret a Caroline HOOK, 2002. *Personalistika*. Přeložil Jiří BLÁHA, přeložil Zdeňka KAŇÁKOVÁ, přeložil Aleš MATEICIUC. Praha: Computer Press. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-7226-515-6.

*GEFCO Slovensko* [online], 2019. Bratislava: Gefco [cit. 2021-02-03]. Dostupné z: <https://sk.gefco.net/sk/>

*GEFCO: Global logistics* [online], 2019. Puteaux: Gefco [cit. 2021-02-03]. Dostupné z: <https://www.gefco.net/en/>

HESHMAT, Shahram, 2020. The 10 Most Common Sources of Motivations. *Psychology Today* [online]. New York: Sussex Publishers, 2019 [cit. 2020-10-26]. Dostupné z: <https://www.psychologytoday.com/us/blog/science-choice/201904/the-10-most-common-sources-motivations>

*Heureka.sk* [online], 2021. Praha: Heureka Group [cit. 2021-5-5]. Dostupné z: <https://www.heureka.sk/>

HITKA, Miloš, 2020. Motivačný program organizácie ako súčasť integrovaného systému riadenia. *Hitka* [online]. Zvolen: MH [cit. 2020-10-31]. Dostupné z: <http://miloshitka.szm.com/motivacia3.html>



HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.

HRONÍK, František, 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1457-8.

CHERRY, Kendra, 2021. What is motivation? *Verywell Mind* [online]. New York: Dotdash, 2020 [cit. 2021-5-5]. Dostupné z: <https://www.verywellmind.com/what-is-motivation-2795378>

Interiér kancelárie GEFCO, 2018. *VAU: Vitko & Vitkova Architects and Urban Designers* [online]. Bratislava: VUArchitects, 2019 [cit. 2021-5-16]. Dostupné z: <http://vauarchitects.sk/projects-item/interier-kancelarie-gefco/>

Interné dokumenty spoločnosti GEFCO SLOVAKIA, s. r. o.

KACHAŇÁKOVÁ, Anna, 2003. *Riadenie ľudských zdrojov: Ľudský faktor a úspešnosť podniku*. Bratislava: SPRINT. ISBN 80-89085-22-9.

KACHAŇÁKOVÁ, Anna, Oľga NACHTMANNOVÁ a Zuzana JONIAKOVÁ, 2008. *Personálny manažment*. Bratislava: Iura Edition. ISBN 978-80-8078-192-7.

KOUBEK, Josef, 1996. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-206-9.

KOUBEK, Josef, 2007. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2202-3.

KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.

KROS [online], 2020. Žilina: KROS [cit. 2021-01-02]. Dostupné z: <https://www.kros.sk/>

LANDWEHRMANN, Tereza, 2021. Je ti nevolno? Vezmi si voľno. Aneb sick days. *EPRAVO.CZ* [online]. Praha: EPRAVO.CZ, 2018 [cit. 2021-5-5]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/je-ti-nevolno-vezmi-si-volno-aneb-sick-days-107145.html>

*Logistická akadémia* [online], 2021. Ostrava: LOGISTICKÁ AKADEMIE [cit. 2021-04-05]. Dostupné z: <https://www.logisticaakademia.sk/>

MARTIN, David, 2007. *Personalistika od A do Z: Výkladový slovník důležitých pojmů, příklady z praxe*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1496-4.

MATLOVIČOVÁ, Iveta, 2021. Mzdové centrum: Plánovací kalendář na rok 2020. *Mzdové centrum: aktuálne informácie pre zmládkov* [online]. Žilina: S-EPI, 2.12.2019 [cit. 2021-04-15]. Dostupné z: <https://www.mzdovecentrum.sk/kalendar-podnikatela/planovaci-kalendar-na-rok-2019-.htm>

MAYEROVÁ, Marie, 1997. *Stres, motivace a výkonnost*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-425-8.

MEŇOVSKÝ, Igor, 2021. Hodnotenie zamestnancov: neprijemná nevyhnutnosť. *Ekonomické právne informácie* [online]. Žilina: S-EPI, 2005 [cit. 2021-04-03]. Dostupné z: <https://www.epi.sk/odborny-clanok/Hodnotenie-zamestnancov-neprijemna-nevyhnutnost.htm>

MIKULÁŠTÍK, Milan, 2007. *Manažerská psychologie. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-1349-6.

NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ, 2014. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola finanční a správní. Eupress. ISBN 978-80-7408-083-8.

NOVÁK, Pavel, 2021. Sick days a daňová uznateľnosť. *Účtovníctvo a dane* [online]. Bratislava: Dashöfer Holding, 2019 [cit. 2021-4-27]. Dostupné z: <https://www.uad.sk/33/sick-days-a-danova-uznatelnost-uniqueidmRRWSbk196FPkyDafLfWAH-zsD0cUxKnfxSwjiN5xfpBZSStnBDkAQ/>

OLEXOVÁ, Cecília a Mária BOSÁKOVÁ, 2020. Motivácia a spokojnosť zamestnancov. *Ekonomické právne informácie* [online]. Žilina: S-EPI, 2006 [cit. 2020-10-30]. Dostupné z: <https://www.epi.sk/odborny-clanok/Motivacia-a-spokojnost-zamestnancov.htm>

*Ovocie do práce* [online], 2021. Lieskovec: NosKin [cit. 2021-04-03]. Dostupné z: <https://www.ovociedoprace.sk/>

PELC, Vladimír, 2009. *Zaměstnanecké benefity v roce 2009*. Praha: Linde. ISBN 978-80-7201-754-6.

PLAMÍNEK, Jiří, 2008. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu. 3., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2448-5.

PLAMÍNEK, Jiří, 2015. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-9745-8.

Práca GEFCO SLOVAKIA, s. r. o., 2021. *PROFESIA.SK* [online]. Bratislava: Profesia, 2018 [cit. 2021-02-03]. Dostupné z: <https://www.profesia.sk/praca/gefco-slovakia/C24020>

*PROFY: Rehabilitácie, Fyzioterapia, Ortopédia v BA a TT* [online], 2021. Svätý Jur: SKALINDAM [cit. 2021-03-12]. Dostupné z: <https://profy.sk/>

Relaxačná zóna v práci sa dá obhájiť, 2021. *HNonline.sk* [online]. Bratislava: MAFRA Slovakia, 2011 [cit. 2021-03-31]. Dostupné z: <https://hnonline.sk/prakticke-hn/417692-relaxacna-zona-v-praci-sa-da-obhajit>

SENEŠI, Norbert, 2021. Vývoj priemernej mzdy na Slovensku. *Podnikajte.sk: jednotka v informáciách pre podnikateľov* [online]. Považská Bystrica: Podnikajte.sk, 27.1.2021 [cit. 2021-04-15]. Dostupné z: <https://www.podnikajte.sk/zamestnanci-a-hr/vyvoj-priemernej-mzdy-na-slovensku>

Slanický Dvor, Námestovo, 2021. *Booking.com* [online]. Norwalk: Booking Holdings [cit. 2021-5-9]. Dostupné z: [https://www.booking.com/hotel/sk/slanicky-dvor.sk.html?aid=318615&label=New\\_Slovak\\_SK\\_19114767745-JDXrbyAFtk7RgFUUsSx3XwS217291422889%3Apl%3Ata%3Ap1%3Ap2%3Aac%3Aap%3Aneg&sid=237f1ac6b870b0d7fe9e8083a6ac8f63&dest\\_id=-844411&dest\\_type=city&from\\_beach\\_non\\_key\\_ufr=1&group\\_adults=2&group\\_children=0&hapos=1&hpos=1&no\\_rooms=1&sr\\_order=popularity&sreporch=1621178481&srpvid=65e56bf8b3140157&ucfs=1&sig=v13m2WQtAb&from=searchresults;highlight\\_room=#hotelTmpl](https://www.booking.com/hotel/sk/slanicky-dvor.sk.html?aid=318615&label=New_Slovak_SK_19114767745-JDXrbyAFtk7RgFUUsSx3XwS217291422889%3Apl%3Ata%3Ap1%3Ap2%3Aac%3Aap%3Aneg&sid=237f1ac6b870b0d7fe9e8083a6ac8f63&dest_id=-844411&dest_type=city&from_beach_non_key_ufr=1&group_adults=2&group_children=0&hapos=1&hpos=1&no_rooms=1&sr_order=popularity&sreporch=1621178481&srpvid=65e56bf8b3140157&ucfs=1&sig=v13m2WQtAb&from=searchresults;highlight_room=#hotelTmpl)

*SLOVLOG: Slovenský logistický kongres* [online], 2021. Praha: ATOZ Marketing Services [cit. 2021-04-05]. Dostupné z: <https://slovlog.sk/>

*Svet Bedničiek* [online], 2021. Lieskovec: NosKin [cit. 2021-04-03]. Dostupné z: <https://www.svetbedniciek.sk/>

ŠTEFKOVÁ, Soňa, 2021. Výhody a nevýhody Cafeteria systému v podniku. *Riadenie ľudských zdrojov v praxi* [online]. Bratislava: Dashöfer Holding, 2019 [cit. 2021-01-02]. Dostupné z: <https://www.hrvpraxi.sk/33/vyhody-a-nevyhody-cafeteria-systemu-v-podniku-uniqueidmRRWSbk196FPkyDafLfWANui-FXSvOj-D1k8vfcXXE6B14QL9NC3NQ/>

URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-9559-2.

VAVERČÁKOVÁ, Marta a Michaela HROMKOVÁ, 2018. *Riadenie ľudských zdrojov*. Trnava: Fakulta zdravotníctva a sociálnej práce Trnavskej univerzity v Trnave. ISBN 978-80-568-0135-2.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA, 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

VÁCHAL, Jan a Petra PÁRTLOVÁ, 2008. *Personální management: (řízení lidských zdrojů)*. 2. vyd. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-903888-8-8.

ŽILKOVÁ, Katarína, 2020. Ako plánovať vzdelávanie zamestnancov a vedúcich zamestnancov. *E-learning a digitálne vzdelávanie* [online]. Bratislava: e-learnmedia, 2019 [cit. 2020-10-26]. Dostupné z: <https://www.e-learnmedia.sk/blog/ako-planovat-vzdelavanie-zamestnancov-a-veducich-zamestnancov/>

## ZOZNAM GRAFOV

Graf č. 1: Vek zamestnancov .....	53
Graf č. 2: Počet rokov v spoločnosti.....	54
Graf č. 3: Spokojnosť s prostredím.....	55
Graf č. 4: Hodnotenie vzťahov a komunikácie .....	56
Graf č. 5: Spokojnosť s pracovnou dobou .....	57
Graf č. 6: Dostatok času.....	58
Graf č. 7: Psychicky náročná práca .....	58
Graf č. 8: Spätná väzba od nadriadeného .....	59
Graf č. 9: Dostatočná spätná väzba.....	60
Graf č. 10: Frekvencia hodnotenia výkonu.....	60
Graf č. 11: Spôsob hodnotenia výkonu.....	61
Graf č. 12: Konzultovanie chýb .....	62
Graf č. 13: Dostatočné informácie o benefitoch .....	67
Graf č. 14: Spokojnosť s benefitmi.....	67
Graf č. 15: Nepeňažné motivačné faktory .....	69
Graf č. 16: Peňažné motivačné faktory.....	71
Graf č. 17: Hodnotenie za výkon v mzde .....	72
Graf č. 18: Benefity konkurencie.....	72

## ZOZNAM OBRÁZKOV

Obrázok č. 1: Jednotlivé stupne procesu výberu zamestnancov .....	18
Obrázok č. 2: Vzťah učenia sa, rozvoja a vzdelávania .....	19
Obrázok č. 3: Systém formovanie pracovných schopností človeka .....	20
Obrázok č. 4: Proces motivácie .....	25
Obrázok č. 5: Typy motivačného založenia a motivačné typy ľudí .....	31
Obrázok č. 6: Logo spoločnosti .....	46
Obrázok č. 7: Organizačná štruktúra spoločnosti .....	49
Obrázok č. 8: Inšpirácia pre relaxačnú zónu.....	78
Obrázok č. 9: Príklad debničky s ovocím .....	80
Obrázok č. 10: Kongres SLOVLOG 2019.....	86

## **ZOZNAM TABULIEK**

Tabuľka č. 1: Využitie benefitov .....	63
Tabuľka č. 2: Vplyv benefitov na motiváciu k lepšiemu výkonu.....	66
Tabuľka č. 3: Záujem o iné benefity .....	68
Tabuľka č. 4: Motivačné stimuly .....	70
Tabuľka č. 5: Náklady na sick days .....	76
Tabuľka č. 6: Ceny položiek v relaxačnej zóne.....	78
Tabuľka č. 7: Návrh hodnotiaceho formuláru .....	83
Tabuľka č. 8: Časová náročnosť kvartálneho hodnotenia .....	84
Tabuľka č. 9: Program teambuildingu .....	87
Tabuľka č. 10: Cena fyzioterapeutického poradenstva.....	89
Tabuľka č. 11: Finančné a časové zaťaženie .....	90

## **ZOZNAM PRÍLOH**

Príloha č. 1: Dotazník .....	I
------------------------------	---



**Príloha č. 1: Dotazník**

Dobrý deň,

volám sa Kristína Harachová a som študentkou 2. ročníka magisterského štúdia na Fakulte podnikateľskej Vysokého učení technického v Brne. Tento dotazník sa vzťahuje k mojej diplomovej práci, ktorej téma je Návrh zmien v motivačnom systéme spoločnosti. Zameriava sa na spokojnosť zamestnancov, motivačné faktory a zamestnanecké benefity.

Účast' vo výskume je úplne anonymná a získané údaje budú využité iba na výskumné účely v záverečnej práci. Cieľom výskumu je zistiť, ktoré benefity sú pre zamestnancov najviac motivujúce a najpríťažlivejšie pre zlepšenie programu zamestnaneckých výhod v spoločnosti a zvýšenie spokojnosti zamestnancov.

Vyplnením nasledujúceho dotazníka vyjadrujete svoj súhlas s účasťou na výskume a tiež so spracovaním získaných údajov.

Ďakujem za Váš čas.

**PRVÁ ČASŤ – ZÁKLADNÉ INFORMÁCIE**

1. Aké je Vaše pohlavie?

☐ Žena      ☐ Muž

2. Aký je Váš vek?

☐ 18 – 25      ☐ 26 – 35      ☐ 36 – 45      ☐ 46 a viac

3. Aký je Váš rodinný stav?

☐ Slobodný/á      ☐ Vo vzťahu      ☐ Ženatý/vydatá      ☐ Rozvedený/á  
☐ Vdovec/vdova

4. Aké je Vaše najvyššie dosiahnuté vzdelanie?

☐ Základné      ☐ Stredoškolské bez maturity      ☐ Stredoškolské s maturitou  
☐ Gymnázium      ☐ Vyššie odborné vzdelanie      ☐ Vysokošk. vzdelanie I. stupňa  
☐ Vysokošk. vzdelanie II. stupňa      ☐ Vysokošk. vzdelanie III. stupňa      ☐ Iné:

5. Ako dlho pracujete v spoločnosti?

- ☐ Menej ako 1 rok                      ☐ 1 - 2 roky                      ☐ 2 - 5 rokov                      ☐ 5 - 10 rokov
- ☐ 11 a viac rokov

## DRUHÁ ČASŤ – PRACOVNÉ PROSTREDIE

6. Ako ste spokojný s Vaším pracovným prostredím (ergonómia, teplota, vzduch, denné svetlo, akustika...)?

- ☐ Veľmi spokojný    ☐ Skôr spokojný    ☐ Skôr nespokojný    ☐ Veľmi nespokojný

7. Ak ste odpovedali "Skôr nespokojný" alebo "Veľmi nespokojný", uveďte prečo.

.....

8. Ako by ste ohodnotili vzťahy medzi kolegami?

- ☐ Pozitívne                      ☐ Neutrálne                      ☐ Negatívne

9. Prečo ich tak hodnotíte?

.....

10. Ako by ste ohodnotili komunikáciu medzi kolegami?

- ☐ Pozitívne                      ☐ Neutrálne                      ☐ Negatívne

11. Ako by ste ohodnotili vzťahy zamestnancov s nadriadenými pracovníkmi?

- ☐ Pozitívne                      ☐ Neutrálne                      ☐ Negatívne

12. Prečo ich tak hodnotíte?

.....

13. Ako by ste ohodnotili komunikáciu medzi zamestnancami a nadriadenými pracovníkmi?

- ☐ Pozitívne                      ☐ Neutrálne                      ☐ Negatívne

14. Ste spokojný s rozvrhnutím pracovnej doby (začiatok pracovnej doby, prestávka...)?

- ☐ Určite áno                      ☐ Skôr áno                      ☐ Skôr nie                      ☐ Určite nie

15. Máte dostatok času na výkon Vašej práce?

☐ Určite áno      ☐ Skôr áno      ☐ Skôr nie      ☐ Určite nie

16. Máte pocit, že je Vaša práca psychicky náročná?

☐ Určite áno      ☐ Skôr áno      ☐ Skôr nie      ☐ Určite nie

17. Poskytuje Vám nadriadený spätnú väzbu k Vášmu výkonu?

☐ Áno      ☐ Skôr áno      ☐ Skôr nie      ☐ Nie

18. Je pre Vás spätná väzba od nadriadeného dostačujúca?

☐ Áno      ☐ Nie      ☐ Neposkytuje

19. Ako často dochádza k hodnoteniu Vášho pracovného výkonu zo strany nadriadeného?

☐ 1x za mesiac      ☐ 1x za polrok      ☐ 1x za rok      ☐ Prebieha nepravidelne

☐ Nikdy      ☐ Iné:

20. Ako prebieha hodnotenie?

☐ Formálne      ☐ Neformálne      ☐ Iné:

21. Konzultuje s Vami Váš nadriadený chyby, ktorých ste sa dopustili pri výkone Vašej práce?

☐ Áno      ☐ Skôr áno      ☐ Skôr nie      ☐ Nie

## DRUHÁ ČASŤ – BENEFITY A MOTIVÁCIA

22. Ktoré z benefitov, ktoré spoločnosť ponúka, využívate, resp. využili ste?

<input type="checkbox"/> Príspevok na stravovanie	<input type="checkbox"/> Kurzy cudzích jazykov
<input type="checkbox"/> Príspevok na rekreáciu	<input type="checkbox"/> Teambuildingy
<input type="checkbox"/> Ročný/kvartálny bonus	<input type="checkbox"/> Služobné auto
<input type="checkbox"/> Príspevok na dôchodkové sporenie	<input type="checkbox"/> Home Office
<input type="checkbox"/> Životné a úrazové poistenie	<input type="checkbox"/> Darčkové poukazy
<input type="checkbox"/> Príspevok na dopravu do zamestnania	<input type="checkbox"/> MultiSport karta
<input type="checkbox"/> Odmena pravidelným darcom krvi	<input type="checkbox"/> Zľavy v Datarte a Hej.sk

☐ Zľava na výživové doplnky GS Pharmaceuticals

☐ Letné športové/rodinné hry

☐ Zľava na Ticketportal

☐ Kurzy na platforme Gefco University

☐ Vianočný večierok

☐ Iné:

23. Ako hodnotíte vplyv benefitov na motiváciu k vyššiemu pracovnému výkonu? (1-žiadny, 2-slabý, 3-priemerný, 4-silný)

Benefit	1	2	3	4	Nevyužívam
Príspevok na stravovanie					
Príspevok na rekreáciu					
13. plat					
Ročný/kvartálny bonus					
Príspevok na dôchodkové sporenie					
Životné a úrazové poistenie					
Príspevok na dopravu do zamestnania					
Odmena pravidelným darcom krvi					
Kurzy cudzích jazykov					
Teambuildingy					
Služobné auto					
Home Office					
Darčkové poukazy					
MultiSport karta					
Zľavy v Datarte a Hej.sk					
Zľava na výživové doplnky GS Pharmaceuticals					
Zľava na Ticketportal					
Vianočný večierok					
Letné športové/rodinné hry					
Kurzy na platforme Gefco University					

24. Aké iné nefinančné benefity by ste privítali?

☐ Pohybové cvičenie v kancelárii    ☐ Fyzioterapeutické poradenstvo

☐ Finančné poradenstvo    ☐ Psychologické poradenstvo

- ☐ Výživové poradenstvo
 ☐ Cestovanie na pracovné stáže  
☐ Odborné konferencie / workshopy
 ☐ Škôlka pre deti zamestnancov  
☐ Firemný detský tábor
 ☐ Ovocný bar
 ☐ Lekárske vyšetrenie  
☐ Poukazy na kultúru
 ☐ Pôžičky od zamestnávateľa  
☐ Zvýhodnené vstupy do Aquaparku
 ☐ Relaxačná zóna na pracovisku  
☐ Sick days
 ☐ Športové turnaje
 ☐ Iné:

25. Boli Vám poskytnuté dostatočné informácie ohľadom benefitov, ktoré spoločnosť ponúka?

- ☐ Áno
 ☐ Nie
 ☐ Iné:

26. Ako ste spokojný s poskytovanými benefitmi?

- ☐ Veľmi spokojný
 ☐ Skôr spokojný
 ☐ Skôr nespokojný
 ☐ Veľmi nespokojný

27. Ak ste nespokojný, čo by ste chceli zmeniť?

.....

28. Ste motivovaný nepeňažnými motivačnými faktormi k vyššiemu pracovnému výkonu?

- ☐ Áno
 ☐ Skôr áno
 ☐ Skôr nie
 ☐ Nie

29. Ako vás motivujú nasledujúce motivačné stimuly k vyššiemu pracovnému výkonu? (1- najmenej motivujúci faktor, 4-najviac motivujúci faktor)

Stimul	1	2	3	4
Pocit istoty práce				
Pracovné prostredie				
Kariérny rast				
Vzdelávanie a rozvoj				
Pracovný kolektív				
Správanie nadriadeného				
Spätná väzba				
Finančné ohodnotenie, odmeny				
Firemná kultúra (neformálny dress code, prieskumy spokojnosti)				
Pracovná náplň				

30. Ste motivovaný peňažnými motivačnými faktormi k vyššiemu pracovnému výkonu?

☐ Áno

☐ Skôr áno

☐ Skôr nie

☐ Nie

31. Ak ste odpovedali "Skôr nie" alebo "Nie", uveďte prečo Vás nemotivujú.

.....

32. Premietne sa do Vašej mzdy kladné hodnotenie za pracovný výkon?

☐ Áno

☐ Skôr áno

☐ Skôr nie

☐ Nie

33. Boli by ste ochotný opustiť súčasného zamestnávateľa pre atraktívnejšie benefity ponúkané konkurenčnou spoločnosťou?

☐ Rozhodne áno

☐ Skôr áno

☐ Skôr nie

☐ Rozhodne nie